

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERATOR KE ATAS  
HUBUNGAN DI ANTARA KECERDASAN DAN  
PRESTASI KERJA GURU**



**SITI NUR ZAHIRAH OMAR**

**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
Disember 2016**

**GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERATOR KE ATAS  
HUBUNGAN DI ANTARA KECERDASAN DAN PRESTASI  
KERJA GURU**



Oleh  
**SITI NUR ZAHIRAH OMAR**

**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Tesis yang diserahkan kepada  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,  
Universiti Utara Malaysia,  
untuk Memenuhi Keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah**



**Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan**  
(School of Business Management)

**Kolej Perniagaan**  
(College of Business)

**Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**SITI NUR ZAHIRAH OMAR**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of)

**DOCTOR OF PHILOSOPHY**

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERATOR KE ATAS HUBUNGAN DI ANTARA KECERDASAN  
DAN PRESTASI KERJA GURU**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:  
**29 Disember 2016.**

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:  
**29 December 2016.**

Pengerusi Viva  
(Chairman for Viva)

: **Assoc. Prof. Dr. Sa'ari Ahmad**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar  
(External Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Shuki Osman (USM)**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam  
(Internal Examiner)

: **Dr. Azelln Aziz**

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh: **29 December 2016**  
(Date)

Nama Nama Pelajar : Siti Nur Zahirah Omar  
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : Gaya Kepimpinan Sebagai Moderator Ke Atas Hubungan di Antara  
(Title of the Thesis / Dissertation) Kecerdasan dan Prestasi Kerja Guru

Program Pengajian : Doctor of Philosophy  
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Dr. Azahari Ramli  
(Name of Supervisor/Supervisors)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Assoc. Prof. Dr. Azizi Abu Bakar  
(Name of Supervisor/Supervisors)



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Tandatangan  
Tandatangan

## **KEBENARAN MERUJUK**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman  
Malaysia



## ABSTRAK

Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa berusaha untuk meningkatkan prestasi guru dan melaksanakan kaedah baharu dalam melahirkan guru yang berkualiti. Namun begitu, kajian dalam bidang ini masih kurang dilakukan, terutamanya dalam sektor pendidikan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan di antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dengan prestasi kerja guru. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti sama ada kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi berperanan sebagai moderasi dalam hubungan di antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dengan prestasi kerja guru. Responden kajian terdiri daripada guru-guru sekolah menengah kebangsaan dalam sektor pendidikan di wilayah utara, Semenanjung Malaysia. Populasi kajian adalah seramai 44,028 orang. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah soal selidik bagi memperolehi data. Berdasarkan kaedah tinjauan, diikuti dengan kaedah persampelan kelompok dan rawak mudah, sebanyak 500 soal selidik telah diedarkan kepada responden yang dipilih secara rawak. Namun, daripada 500 hanya sejumlah 324 soal selidik digunakan untuk tujuan analisis dengan kadar maklum balas ialah sebanyak 64.8 peratus. Kerangka kajian dibina dan sebanyak sepuluh hipotesis dikemukakan untuk diuji dengan menggunakan analisis regresi, regresi berganda dan regresi berhierarki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual mempunyai hubungan signifikan serta positif dengan prestasi kerja guru. Penemuan ini adalah konsisten dan menyokong dapatan kajian-kajian terdahulu. Seterusnya, keputusan daripada analisis regresi berhierarki menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi didapati mempunyai kesan moderasi dalam hubungan antara kecerdasan emosi dengan prestasi kerja guru. Manakala kepimpinan transaksi pula mempunyai kesan moderasi dalam hubungan di antara kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dengan prestasi kerja guru. Dapatan kajian bermanfaat kepada implikasi teoritikal dan praktikal. Kefahaman kepada dapatan kajian membolehkan Kementerian Pendidikan Malaysia merangka serta melaksanakan program pembangunan sendiri guru-guru yang lebih berkesan. Beberapa cadangan untuk kajian seterusnya juga turut dikemukakan.

**Kata kunci:** Prestasi Kerja Guru, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual, Gaya Kepimpinan.

## **ABSTRACT**

*The Ministry of Education is constantly striving to improve teachers' performance and implement new methods to produce quality teachers. However, studies in this field are still lacking, particularly in the education sector. Therefore, the purpose of this study was to examine the relationship between intellectual intelligence, emotional intelligence and spiritual intelligence with teachers' job performance. In addition, this study aimed to identify transformational leadership and transactional leadership as moderators in the relationship between intellectual intelligence, emotional intelligence and spiritual intelligence and teachers' job performance. The respondents consisted of secondary school teachers in the education sector in northern peninsular Malaysia. The study population comprised 44,028 school teachers. The study used the quantitative approach with questionnaires for collecting data. Relying on a survey research design, and following the cluster and simple random method, 500 structured questionnaires were distributed to randomly selected respondents. Out of the 500 questionnaires, 324 were usable for further analysis representing a response rate of 64.8 percent. A research framework was developed and ten hypotheses were posited and tested using regression analysis, multiple regression and hierarchical regression. The results showed that intellectual intelligence, emotional intelligence and spiritual intelligence competencies were positively and significantly related to teachers' job performance. This finding is consistent and supports previous research. Furthermore, results from hierarchical regressions showed that transformational leadership was found to moderate the relationship between emotional intelligence and teachers' job performance, while transactional leadership was found to moderate the relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence and teachers' job performance. The findings have some theoretical and practical implications. Understanding the findings will enable the Ministry of Education to devise and implement the personal development of teachers more effectively. Several recommendations were made for future research.*

**Keywords:** *Teachers' Job Performance, Intellectual Intelligence, Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence, Leadership Style.*



## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah S.W.T di atas rahmat dan kurnia-Nya kerana dikurniakan kesihatan yang baik, kekuatan, kesabaran, masa dan pengetahuan untuk menyelesaikan kajian PhD ini. Tesis ini juga tidak mungkin dapat disiapkan tanpa dedikasi dan sokongan daripada pihak-pihak yang terlibat sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Terima kasih diucapkan kepada Universiti Utara Malaysia kerana sokongan dan kerjasama yang diberi sepanjang pengajian PhD saya, dan juga kepada Kementerian Pengajian Tinggi di atas pembiayaan pengajian yang telah diberi menerusi Program MyBrain15. Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada kedua-dua penyelia tesis, Dr. Azahari Ramli dan Prof Madya Dr. Azizi Abu Bakar di atas semua tunjuk ajar, khidmat nasihat dan kerjasama yang baik yang diberikan sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini.

Kepada suami tercinta, En. Mohd Azrul Radzi, kedua ibu bapa tersayang, En. Omar Ismail dan Pn. Mariam Yaacob, ibu mertua, Pn. Shahiroh Jamaluddin dan keluarga, terima kasih di atas doa yang dipanjatkan, sokongan, kesabaran, nasihat dan kata-kata semangat yang telah diberikan untuk saya terus mengorak langkah dalam menghabiskan pengajian PhD. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pensyarah-pensyarah, Universiti Utara Malaysia dan semua rakan-rakan seperjuangan di atas segala cadangan, sumbangan buah fikiran, perbincangan, nasihat dan dorongan di sepanjang proses penyelidikan ini.

Yang terakhir, tidak juga dilupakan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) bagi negeri Kedah, Perlis, Perak dan Pulau Pinang. Seterusnya ucapan terima kasih kepada pengetua, guru-guru dan sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini di atas penglibatan mereka dalam memberi kerjasama yang amat baik sepanjang proses kajian ini dijalankan. Tanpa penyertaan mereka, kajian ini tidak akan berjaya seperti hari ini.

## ISI KANDUNGAN

### Muka surat

KEBENARAN MERUJUK	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
GLOSARI	xviii

### BAB 1: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Penyataan Masalah	12
1.4	Objektif Kajian	17
1.5	Persoalan Kajian	18
1.6	Sumbangan Kajian	19
	1.6.1 Sumbangan Teoritikal	19
	1.6.2 Sumbangan Praktikal	20
1.7	Skop Kajian	21
1.8	Definisi Terma Kajian	22
1.9	Susunan Bab Dalam Tesis	24

### BAB 2: SOROTAN SUSASTERA

2.1	Pengenalan	26
-----	------------	----

2.2	Pendidikan di Malaysia	26
2.2.1	Perkembangan Sistem Pendidikan di Malaysia	27
2.2.2	Jenis Sekolah di Malaysia	35
2.2.3	Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK)	36
2.2.4	Falsafah Pendidikan Guru (FPG)	38
2.3	Prestasi Kerja	38
2.3.1	Prestasi Kerja - Definisi Konsep	39
2.3.2	Prestasi Guru - Definisi Konsep	40
2.3.3	Kepentingan Prestasi Kerja Guru Dalam Pendidikan	41
2.3.4	Tinjauan Ke Atas Dimensi Pengukuran Prestasi Kerja Guru	43
2.3.5	Pengukuran Prestasi Kerja	45
2.3.5.1	Kemahiran Mengajar	45
2.3.5.2	Kemahiran Mengurus	46
2.3.5.3	Disiplin dan Kekerapan	46
2.3.5.4	Hubungan Interpersonal	47
2.3.6	Kajian Empirikal Lalu Tentang Prestasi Kerja	47
2.4	Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Guru	50
2.4.1	Kompetensi Pekerja - Definisi Konsep	50
2.5	Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Prestasi Kerja Guru	54
2.5.1	Kecerdasan Intelektual - Definisi Konsep	54
2.5.2	Kepentingan Kecerdasan Intelektual Dalam Pendidikan	56
2.5.3	Tinjauan Dimensi Pengukuran Kecerdasan Intelektual	57
2.5.4	Pengukuran Kecerdasan Intelektual	62
2.5.4.1	Pengetahuan Pedagogi	62
2.5.4.2	Pengetahuan Kandungan	63
2.5.5	Kajian Empirikal Lalu Tentang Kecerdasan Intelektual	65
2.6	Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja Guru	66
2.6.1	Kecerdasan Emosi - Definisi Konsep	67
2.6.2	Kepentingan Kecerdasan Emosi Dalam Pendidikan	70
2.6.3	Tinjauan Dimensi Pengukuran Kecerdasan Emosi	74
2.6.4	Pengukuran Kecerdasan Emosi	75

2.6.4.1 Kesedaran Diri	76
2.6.4.2 Pengurusan Diri	77
2.6.4.3 Kesedaran Sosial	78
2.6.4.4 Pengurusan Perhubungan	79
2.6.5 Kajian Empirikal Lalu Tentang Kecerdasan Emosi	80
2.7 Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja Guru	82
2.7.1 Kecerdasan Spiritual - Definisi Konsep	82
2.7.2 Kepentingan Kecerdasan Spiritual Dalam Pendidikan	84
2.7.3 Tinjauan Dimensi Pengukuran Kecerdasan Spiritual	87
2.7.4 Pengukuran Kecerdasan Spiritual	89
2.7.4.1 Pembinaan Spiritual	89
2.7.4.2 Pengertian Hidup	89
2.7.4.3 Nilai Diri	90
2.7.5 Kajian Empirikal Lalu Tentang Kecerdasan Spiritual	90
2.8 Gaya Kepimpinan	91
2.8.1 Kepimpinan - Definisi Konsep	91
2.8.2 Kepentingan Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan	94
2.8.3 Tinjauan Dimensi Pengukuran Gaya Kepimpinan	97
2.8.4 Pengukuran Gaya Kepimpinan	98
2.8.4.1 Kepimpinan Transformasi	98
2.8.4.2 Kepimpinan Transaksi	101
2.8.5 Kajian Empirikal Lalu Tentang Gaya Kepimpinan	104
2.9 Rumusan	109

### **BAB 3: KERANGKA KONSEP DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS**

3.1 Pendahuluan	110
3.2 Kerangka Kajian	110
3.3 Asas Pembangunan Kerangka Konseptual	111
3.3.1 Teori Utama: Teori Modal Insan ( <i>Human Capital Theory</i> )	114
3.3.2 Teori Kedua: Teori Kontigensi	121

3.4	Pembangunan Hipotesis	124
3.4.1	Hubungan Langsung Antara Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Prestasi Kerja Guru	125
3.4.2	Hubungan Langsung Antara Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja Guru	127
3.4.3	Hubungan Langsung Antara Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja Guru	128
3.4.4	Pengaruh Bersama Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Dengan Prestasi Kerja Guru	130
3.4.5	Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Dengan Prestasi Kerja Guru	131
3.5	Senarai Ringkas Hipotesis Kajian	133
3.6	Rumusan	136

#### **BAB 4: REKABENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN**

4.1	Pengenalan	138
4.2	Jenis dan Rekabentuk Kajian	138
4.3	Populasi Kajian	141
4.3.1	Teknik dan Kerangka Persampelan	143
4.3.2	Saiz Sampel	148
4.4	Strategi dan Kaedah Kutipan Data	149
4.5	Instrumen Kutipan Data	153
4.5.1	Skala Pengukuran	154
4.5.2	Pengukuran Pembolehubah Bersandar: Prestasi Kerja Guru	155
4.5.3	Pengukuran: Pembolehubah-Pembolehubah Bebas	158
4.5.3.1	Pengukuran: Kecerdasan Intelektual (IQ)	159
4.5.3.2	Pengukuran: Kecerdasan Emosi (EQ)	160
4.5.3.3	Pengukuran: Kecerdasan Spiritual (SQ)	166
4.5.4	Pengukuran Pembolehubah Moderasi	170

4.5.5	Terjemahan Instrumen Kajian ( <i>Back to Back Translation</i> )	174
4.5.6	Pra-Pengujian Instrumen Kajian	176
4.6	Kaedah Penganalisaan Data	182
4.6.1	Analisis Korelasi	184
4.6.2	Analisis Regresi	187
4.6.3	Ujian Moderasi	188
4.7	Rumusan	189

## **BAB 5: DAPATAN KAJIAN**

5.1	Pengenalan	190
5.2	Maklum Balas Responden Kajian	190
5.3	Pengimbasan dan Pembersihan Data	192
5.3.1	Ujian Non-Response Bias	193
5.4	Deskripsi Demografi Responden	195
5.4.1	Jantina Responden Kajian	195
5.4.2	Umur Responden Kajian	195
5.4.3	Pencapaian Akademik Responden Kajian	196
5.4.4	Gred Jawatan Responden Kajian	197
5.4.5	Pendapatan Bulanan Responden Kajian	197
5.4.6	Tempoh Perkhidmatan Responden Kajian	198
5.5	Ujian Kebolehpercayaan Pembolehubah Alat Kajian	199
5.6	Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah	200
5.7	Andaian-Andaian Multivariat	201
5.7.1	Ujian Pencilan ( <i>Outlier</i> )	202
5.7.2	Ujian Normaliti	203
5.7.3	Ujian Linearliti	205
5.7.4	Ujian Analisis Multikoleneartiti	207
5.8	Analisis Kolerasi	209

5.9	Analisis Regresi Linear	212
5.9.1	Pengujian Penyataan Hipotesis Pertama: Hubungan Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Dengan Prestasi Kerja Guru	212
5.10	Analisis Regresi Berganda	216
5.10.1	Pengujian Penyataan Hipotesis Kedua: Hubungan Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Secara Bersama Berpengaruh Dengan Prestasi Kerja Guru	217
5.11	Analisis Regresi Berhierarki	219
5.11.1	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru: Ujian Moderasi	219
5.11.1.1	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru	220
5.11.1.2	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru	222
5.11.1.3	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	226
5.11.1.4	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru	228
5.11.1.5	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru	229
5.11.1.6	Pengaruh Pembolehubah Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	233
5.12	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	237
5.13	Rumusan	239

## **BAB 6: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

6.1	Pendahuluan	240
6.2	Gambaran Ringkas Kajian	240
6.3	Rumusan Penemuan Ujian Hipotesis Kajian	243
6.4	Perbincangan Penemuan Kajian	245
6.5	Persoalan Kajian Pertama: Hubungan Langsung Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Emosi Dengan Prestasi Kerja Guru	246
6.5.1	Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru	246
6.5.2	Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru	248
6.5.3	Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	249
6.6	Persoalan Kedua Kajian: Hubungan dan Tahap Pengaruh Secara Bersama Keseluruhan Penggabungan Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Dengan Prestasi Kerja Guru	251
6.7	Persoalan Ketiga Kajian: Gaya Kepimpinan Sebagai Moderasi Dalam Mempengaruhi Hubungan Antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Dengan Prestasi Kerja Guru	253
6.7.1	Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	253
6.7.2	Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	256
6.8	Implikasi Kajian	257
6.8.1	Implikasi Teori	258
6.8.2	Implikasi Praktis	260
6.9	Limitasi Kajian dan Cadangan untuk Kajian Susulan	264
6.10	Kesimpulan	267



<b>RUJUKAN</b>	268
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	296
Lampiran B1-1 Soal Selidik	297
Lampiran B1-2 Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan	313
Lampiran B1-3 Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan UUM	314
Lampiran B1-4 Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan UUM	315
Lampiran B1-5 Surat Sokongan Kementerian Pendidikan Malaysia	316
Lampiran B1-6 Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Kedah	318
Lampiran B1-7 Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Perlis	319
Lampiran B1-8 Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Perak	320
Lampiran B1-9 Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Pulau Pinang	322
Lampiran B2-1 Analisis Kebolehpercayaan	323
Lampiran B3-1 Analisis Deskriptif	328
Lampiran B4-1 Ujian Kelinearan, Kenormalan dan Homoskedastisiti bagi Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	329
Lampiran B5-1 Analisis Korelasi	333
Lampiran B6-1 Analisis Regresi Linear antara Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar Kajian	334
Lampiran B6-2 Analisis Regresi Berganda	337
Lampiran B6-3 Analisis Regresi Berganda Berhierarki	338

## SENARAI JADUAL

### Muka surat

Jadual 2.1	Jenis-Jenis Sekolah di Malaysia	35
Jadual 3.1	Senarai Hipotesis Kajian dan Hubungannya dengan Persoalan dan Objektif Kajian	134
Jadual 4.1	Populasi Kajian	143
Jadual 4.2	Rumusan Teknik Persampelan Kluster	146
Jadual 4.3	Responden Yang Diperlukan Bagi Kajian Soal Selidik Berdasarkan Perkadaran Sampel Rawak Berkelompok	148
Jadual 4.4	Isi Kandungan Soal Selidik	153
Jadual 4.5	Konstruk, Faktor dan Skala Pengukuran Prestasi Kerja Guru	156
Jadual 4.6	Huraian Item Soalan Prestasi Kerja Guru	157
Jadual 4.7	Konstruk, Faktor dan Skala Kecerdasan Intelektual (IQ)	159
Jadual 4.8	Huraian Item Soalan Kecerdasan Intelektual	160
Jadual 4.9	Konstruk, Faktor dan Skala Kecerdasan Emosi (EQ)	161
Jadual 4.10	Huraian Item Soalan Kecerdasan Emosi	164
Jadual 4.11	Konstruk, Faktor dan Skala Kecerdasan Spiritual (SQ)	167
Jadual 4.12	Huraian Item Soalan Kecerdasan Spiritual	169
Jadual 4.13	Konstruk, Faktor dan Skala Pengukuran MLQ	172
Jadual 4.14	Huraian Item Soalan Pembolehubah Moderasi: Gaya Kepimpinan	172
Jadual 4.15	Jadual Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	178
Jadual 4.16	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Instrumen	181
Jadual 4.17	Aras Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	186
Jadual 4.18	Jenis-Jenis Ujian Kajian	189
Jadual 5.1	Kadar Maklum Balas Responden	191

Jadual 5.2	Ujian Non-Response Bias Ke Atas Pembolehubah Kajian	194
Jadual 5.3	Jantina Responden Kajian	195
Jadual 5.4	Umur Responden Kajian	195
Jadual 5.5	Pencapaian Akademik Responden Kajian	196
Jadual 5.6	Gred Jawatan Responden Kajian	197
Jadual 5.7	Pendapatan Bulanan Responden Kajian	197
Jadual 5.8	Tempoh Perkhidmatan Responden Kajian	198
Jadual 5.9	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Pembolehubah Kajian	199
Jadual 5.10	Min, Sisihan Piawai, Minimum dan Maksimum untuk Pembolehubah Kajian	200
Jadual 5.11	Statistik Kepencongan dan Kurtosis Bagi Setiap Pembolehubah	205
Jadual 5.12	Kolerasi Pearson antara Pembolehubah	210
Jadual 5.13	Regresi Linear antara Kecerdasan Intelektual dengan Prestasi Kerja Guru	213
Jadual 5.14	Regresi Linear antara Kecerdasan Emosi dengan Prestasi Kerja Guru	214
Jadual 5.15	Regresi Linear antara Kecerdasan Spiritual dengan Prestasi Kerja Guru	215
Jadual 5.16	Regresi Berganda antara Kecerdasan Intelektual, Emosi dan Spiritual dengan Prestasi Kerja Guru	218
Jadual 5.17	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru	221
Jadual 5.18	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru	223

Jadual 5.19	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	226
Jadual 5.20	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru	228
Jadual 5.21	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru	230
Jadual 5.22	Keputusan Analisis Regresi Berhierarki: Pengaruh Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru	234
Jadual 5.23	Rumusan Keputusan Ujian Penyataan Hipotesis Kajian	237



## SENARAI RAJAH

### Muka surat

Rajah 2.2	Kompetensi Model Aliran Kausal	52
Rajah 3.1	Kerangka Konsep Kajian	111
Rajah 5.1	Plot Serakan Bagi Dimensi Kompetensi Pekerja Dengan Prestasi Kerja Guru	206
Rajah 5.2	Plot Interaksi antara Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Transformasi ke atas Prestasi Kerja Guru	224
Rajah 5.3	Plot Interaksi antara Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Transaksi ke atas Prestasi Kerja Guru	231
Rajah 5.4	Plot Interaksi antara Kecerdasan Spiritual dan Kepimpinan Transaksi ke atas Prestasi Kerja Guru	235



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI SINGKATAN

Singkatan	Penerangan
EQ	Kecerdasan Emosi
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
GTP	Program Transformasi Kerajaan
IAB	Institut Aminuddin Baki
IQ	Kecerdasan Intelektual
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KMO	<i>Kaiser-Mayer-Olkin</i>
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
PCK	Pengetahuan Pedagogi dan Kandungan
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SQ	Kecerdasan Spiritual
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

## GLOSARI

Data Terpencil	<i>Outlier</i>
Dorongan	<i>Impulses</i>
Idealisme	<i>Individualized Influence</i>
Inspirasi	<i>Inspirational motivation</i>
Kecerdasan Pelbagai	<i>Multiple Intelligence</i>
Kesahan Kandungan	<i>Content Validity</i>
Kesahan Konstruk	<i>Construct Validity</i>
Konsiderasi Individual	<i>Individualized Consideration</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
Muatan Silang	<i>Cross Loading</i>
Multikoleneariti	<i>Multicollinearity</i>
Nilai Min	<i>Mean Value</i>
Penentu Terlaras	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>
Pengetahuan Pedagogi Kandungan	<i>Pedagogical Content Knowledge</i>
Pengetahuan Kandungan	<i>Content Knowledge</i>
Pengetahuan Pedagogi	<i>Pedagogy Knowledge</i>
Penterjemahan	<i>Back to Back Translation</i>
Plot Kotak	<i>Boxplot</i>
Skala Pengukuran	<i>Itemized Rating Scale</i>
Soal Selidik	<i>Survey</i>
Stimulasi Intelek	<i>Intellectual Stimulation</i>
Teori Modal Insan	<i>Human Capital Theory</i>

# **BAB 1**

## **Pengenalan**

### **1.1 Pendahuluan**

Bab pertama akan membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan dan objektif kajian, sumbangan kajian serta skop kajian. Perbincangan dimulakan dengan menjelaskan kepentingan bidang pendidikan negara dan isu-isu terkini yang memberi kesan kepada prestasi kerja guru. Berasaskan penerangan dan huraian ini, turut dijelaskan persoalan mengapa kajian ini perlu dijalankan dan disusuli dengan objektif kajian. Selanjutnya pada bahagian kepentingan kajian pula diperincikan mengenai sumbangan hasil kajian. Bab diakhiri dengan penjelasan mengenai susun atur tesis.

### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Malaysia berhasrat untuk menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Dalam merealisasikan hasrat tersebut, salah satu bidang yang dikenalpasti boleh menyumbang kepada pembentukan negara maju adalah bidang pendidikan yang dapat melahirkan seramai mungkin sumber manusia yang diperlukan dalam pelbagai bidang dalam merealisasikan cabaran wawasan 2020 (Siti Noor, 2011).

Bidang pendidikan memainkan peranan yang besar dalam sistem pendidikan negara menerusi Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang telah diperkenalkan oleh kerajaan pada tahun 2009, juga turut disenaraikan dalam salah satu teras Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009).



The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employees performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292.
- Abd. Shatar, C. A. R. (2007). Pengetahuan kandungan dan pedagogi guru pendidikan moral tingkatan empat di sebuah sekolah. (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Malaya).
- Abdul Ghani, A. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Malaysian Journal of Educators and Education*, 20, 53-68.
- Abdul Rahim et al. (2000). *Ilmu pendidikan untuk KPLI*. Kuala Lumpur. Penerbitan Utusan Publications and Distribution Sdn. Bhd.
- Abdul Rahman, A. M. K. (2007). *Guru sebagai penyelidik*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Shukur, A (1995). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Aplikasi Dasar. Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminudin Baki.
- Abdul Shukur, A (1995). *Membina Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat. Empowerment dan Kepimpinan Sebagai Inisiatif Polisi*. Kertas Seminar ke-2 Sekolah Efektif. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminudin Baki.
- Abd. Shukor, S., Noran, F. Y. & Rosna, A. H. (2002). Job motivation and performance of secondary school teachers. *Malaysian Management Journal*, 6, 17-24.
- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A Contingency Framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117- 43.
- Abu Bakar, N. (2008). *Falsafah pendidikan dan kurikulum* (2<sup>nd</sup> edn). Tanjong Malim, Quantum Books.
- Adediwura, A. A., & Tayo, B. (2007). Perception of teacher's knowledge, attitude and teaching skills as predictor of academic performance in Nigerian secondary schools. *Educational Research*, 2(July), 165-171.
- Adejumobi, F. T., & Ojikutu, R. K. (2013). School climate and teacher job performance in Lagos State Nigeria. *Discourse Journal of Educational Research*, 1(June), 26-36.
- Adepoju, T. L. (1996). The factors militating against effective planning and implementation of educational policies in Nigeria. *A paper presented at the WAEC monthly seminar, WAEC National Secretariat Yaba, Lagos*, Feb. 28.
- Adeyemi, T. O. (2011). Principal's leadership styles and teacher's job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*, 3(3), 84-92.

- Ages, V. D. (2011). Teacher perceptions on stress and retention. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Aggarwal, Y.P. (1988). *Education and human resource development*. New Delhi: Commonwealth Publishers.
- Aghenta, J. A. (2000). 'Educational Planning in 21<sup>st</sup> Century in Educational Planning and Administration in Nigeria in 21<sup>st</sup> Century J.O Fadipe and E.E Oluchukwu (ed)', A Publication of the National Institute for educational Planning and Administration (NIEPA).
- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*. 21(6), 1141-1158.
- Agustin, A. G. (2002). *ESQ: Berdasarkan 6 rukun Iman dan 5 rukun Islam*. Penerbit Arga.
- Ahmad Mahdzan, A. (1997). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa & Pustaka.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Akhair, P., Shamsina, S. & Muhammad Kushairi, J. (2012). *Asas kepimpinan & perkembangan profesional guru*. Kuala Lumpur. Freemind Horizons Sdn. Bhd.
- Akinyemi, A. (1993). Job satisfaction among teachers in Ondo State secondary school". *J. Educ. Leadership*, 29(4), 10-22.
- Al. Ramaiah (1992). *Kepimpinan Pendidikan-Cabaran Masa Kini* (edisi baru). Petaling Jaya: IBS Buku Sdn.Bhd.
- Al-Quran (1993). *Tafsir pimpinan Al-Rahman kepada pengertian Al-Quran 30 Juzuk*. Pusat Islam Kuala Lumpur. Bahagian Agama Jabatan Perdana Menteri.
- Ali, J. H., Bemby, B., & Sentosa, I. (2013). The intelligence, emotional, spiritual quotients and quality of managers. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(3).
- Amabile, T. (1988). The intrinsic motivation principle of creativity. *Research in Organizational Behavior*, 10.
- Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1-14.
- Amram, J. Y. (2009). The contribution of emotional and spiritual intelligence to effective business leadership. *Doctoral Dissertation, Institute of Transpersonal Psychology*.

- Anand, R., & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
- Ang, C. L., Davies, M., & Finlay, P. N. (2000). Measures to assess the impact of information technology on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 42-65.
- Animasahun, R. A. (2010). Intelligent quotient, emotional intelligence and spiritual intelligence as correlates of prison adjustment among inmates in Nigeria prisons. *J Soc Sci*, 22(2), 121-128.
- Anita, A. R., Imaduddin, A. & Mohd Rashid, A. H. (2013). The impact of spiritual intelligence on work performance: Case studies in government hospitals of East Coast of Malaysia. *A Multidiciplinary Journal of Global Macro Trends*, 2(3), 46-59.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace. *A reappraisal Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey R. H. (2010). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3, 214-224.
- Ayranci, E. (2011). Effects of top Turkish manager's emotional and spiritual intelligences on their organizations' financial performance. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 9-36.
- Azahari, R. (2011). Amalan sumber, integrasi starategi dan hubungannya dengan prestasi pergudangan. Kajian ke atas gudang pengilang berlesen (GPB) di Semenanjung Malaysia. (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Azizi, Y., Ng, S. E., Juriah@Daing, J. B., Noordin, Y., Yusof, B., Shahrin, H. & Goh, M. L. (2012). The impact of emotional intelligence element on academic achievement. *Archives Des Sciences*, 65(4), 2-17.
- Azman, I., Mohd Hamran, M. & Hasan Al-Banna, M. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(547), 89-104.
- Babbie, E. R. (1995). *The practice of social research, USA*: Wadworth Publication Corporation.
- Bahagian Pendidikan Guru (2008). *Standard guru Malaysia (SGM)*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Baharom, M. & Mohamad Johdi, S. (2009). Kepimpinan pendidikan dalam pembangunan modal insan. *Prosiding "Seminar Pembangunan Modal Insan,"* (1989), 23-24.
- Barent, J. M. (2005). Principle's level of emotional intelligence as influence on school culture. *Tesis Ph.D, Montana State Univerisity, USA*.

- Bartlett II, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 1-10.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating And Sustaining Competitive Advantage Show Extra Info*. Oxford [Etc.]: Oxford University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychological Association*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Full range of leadership: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ for research manual and sample set* (3<sup>rd</sup> ed). Menlo Park: Mind Garden.
- Becerra, C. E. C. (2010). *The educational practice of ethical leaders: A case study of Chilean school leaders*. Tesis master yang tidak diterbitkan. University of Waikato.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special references to education*. New York: Bureau of Economic Research.
- Bennett, J.A. (2000). Mediator and moderator variables in nursing research: Conceptual and statistical differences. *Research in Nursing and Health*. 23, 415-420.

- Bennet, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by it subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 13(2), 1-26.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York.
- Berrien, F. K. (1968). *General and social systems*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory, 1968*. George Brazillier Inc.
- Bhadouria Preeti (2013). Role of emotional intelligence for academic achievement students. *Research Journal of Education Sciences*. Vol. 1 (2), 8 – 12.
- Bonner, P. S. (2001). The influence of secondary science teacher's pedagogical content knowlwdge, educational beliefs and perceptions of the curriculum on implementation and science reform. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3038035>.
- Bordens, K. S., & Abbot, B. B. (2011). *Research design and methods a process approach (8th edition)*. NY: McGraw- Hill.
- Bowers, T. H. (2009). *Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of Ashland.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Bradberry T. (2006). *Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence*, "Psicothema", 18.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Brody, E. B. & Brody, N. (1976). *Intelligence: Nature, determinants and consequences*. New York: Academic Press.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 4(October), 583–616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.

- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw Hill
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 687-732.
- Campbell, J.P., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, & W. Borman, *Personnel Selection in Organisations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Catano, V. M. (2001). Empirically supported interventions and HR practice. *HRM Research Quarterly*, 5(1).
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Chambers, J. H. (2011). *The relationship between secondary school teachers' perceptions of principal ethical leadership and organizational health*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Tennessee.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420.
- Chan, S. G., & Rodziah, M. N. (2012). Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan perilaku dan prestasi akademik pelajar sekolah menengah di bachok, kelantan secondary school students in Bachok, Kelantan. *Akademika*, 82(2), 109-118.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245.
- Cheng, Y. C. (1996). *Schools-Based Management: A Mechanism for Development*. The Falmer Press Washington, D.C.
- Chong, W.H., Klassen, R.M., Huan, V.S., Wong, I., & Kates, A.D. (2010). The relationships among school types, teacher efficacy beliefs and academic climate: Perspective from Asian middle schools. *The Journal of Educational Research*, 103, 183-190.
- Chua, Y. P. (2012). *Asas statistik penyelidikan* (Edisi ke-2). Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua, Y. P. (2012). *Kaedah dan statistik penyelidikan. ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM* (Edisi ke-2). Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chien, J. C. (2004). *Examining a successful urban elementary school: Putting the pieces together*. University of Southern California, Los Angeles.

- Chih, W. H., & Lin, Y. A. (2009). The study of the antecedent factors of organizational commitment for high technology industry in Taiwan. *Total Quality Management*, 20(8), 799-815.
- Chiu, I. & Brennan M. (1990). The effectiveness of some techniques for improving mail survey response rates: A meta-analysis. *Marketing Bulletin*, 1(13-18), 1-7.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Clermont, C. P., Borko, H., & Krajcik, J. S. (1994). Comparative study of the pedagogical content knowledge of experienced and novice chemical demonstrators. *Journal of Research in Science Teaching*, 31(4), 419-441.
- Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2003). *SPSS: Analysis without anguish, version 11.0 for windows*. New South Wales: John Wiley & Sons.
- Cochran, K. F., DeRuiter, J. A., & King, R. A. (1993). Pedagogical content knowing: An integrative model for teacher preparation. *Journal of Teacher Education*, 44, 263-272.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. education (vol. 55).
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolorovitch, H. D. (2010). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.
- Cooper, J. F. (1995). *A primer of brief psychotherapy*. New York: W.W. Norton & Company.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ in leadership and organizations*. Grosset/Putnam.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods* (8<sup>th</sup> edn). Boston: McGraw-Hill.
- Cote, S. and C.T.H. Miners (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 1-28.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3<sup>rd</sup> edn). California: SAGE Publications Ltd.
- Dasar Pendidikan Kebangsaan (2004). *Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan*. Kementerian Pelajaran Malaysia.



- Davis, D. (1996). *Business research for decision making*: Duxbury Press.
- Davis, A. J. (2008). *Moral leadership: The leadership of the future an exploratory study in a Baha'i-inspired faith school*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Leicester.
- Dick, R., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71(2), 243-259.
- Druckers, P. (1969). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (2000). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California: Management Review*, 41 (2).
- DuFour, R., & Marzano, R. J. (2009). High-leverage strategies for principal leadership. *Educational Leadership*, February 2009, 62-69
- Duze, C. O. (2012). Leadership styles of principles and job performance of staff in secondary schools in Delta State of Nigeria. *An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia*, 1(2), 224-245.
- Edmonds, R. (1979). *Effective School for The Urban Poor*. *Educational Leadership*, 40(3), 4-11.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). *WOP working paper re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach*.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Emmons, R. (1999). *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. New York: Guilford.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-76.
- Eysenck, H. J. (1996). The gifted group in later maturity. *Personality and Individual Differences*. 279-280.
- Fatima, A., Imran, R., & Awan, S. H. (2011). *Emotional intelligence and transformational leadership*. Finding Gender Differences.pdf.

- Fatimah, A. (2012). Teaching islamic ethics and ethical training: Benefiting from emotional and spiritual intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 224-232.
- Fatimah, A. (2013). Psychology and theology of submission: Understanding Islamic religiosity and spirituality. *Paper presented at the 1st World Congress on Integration and Islamicisation of Acquired Human Knowledge (FWCII 2013)*, 23-25 August 2013, Kuala Lumpur.
- Fauzilah, S., Noryati, Y., & Zaharah, D. (2011). The influence of skill levels on job performance of public service employees in Malaysia. *Business and Management Review*, 1(March), 31-40.
- Feist, G.J. and F. Barron, 1996. Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success. *Study Presented at the Annual Convention of the American Psychological Society*, San Francisco, CA.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004). And transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test. *International Business & Economics Research Journal*, 3(8).
- Fitzsimons, P. (1999). Human capital theory and education. *Encyclopedia of Philosophy of Education Online*.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences. The Theory of Multiple Intelligences*.
- Gardner, L. and Stough, C. (2002), "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 68-78.
- Gay, L. R., & Diehl, P. L. (1996). *Research methodology for business and management*: MacMillan Publishing Company.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goetsch, David L. (2005). *Effective leadership. Ten steps for technical professions*. Upper Saddle River, New Jersey Columbus, Ohio.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 9, 1091-1100.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. *Futurist*, 33, 14.
- Golemen, D. (1999). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books

- Goleman, D. (2001a). An EI-Based theory of performance. *The Emotionally Intelligent Workplace*, 1-18.
- Goleman, D. (2001b). Emotional Intelligence: Issues in paradigm building. *The Emotionally Intelligent Workplace*, 1-13.
- Goleman, D. (2007). *Emotional intelligence (why it can matter more than IQ)*. (Tran. B Seckin). Stanbul: Varlik yay.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *The new leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. Britain: Little Brown.
- Gondal, U. H., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian journal of Business Management*, 5(1), 153-162.
- Gorard, S. (2001). *Quantitative methods in educational research: The role of numbers made easy*, London: Continuum.
- Grant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Grossman et al. (1999). *The making of teacher: Teacher knowledge and teacher education*. New York: Teachers College Press.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gyi, M. (1997). *Cross-cultural communication*. Global Perspective College of Communication: Ohio University.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> edn). Upper Saddlle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> edn). Pearson Prentice Hall.
- Hakimi I. (2015, Mei 24). Cabaran baharu kerjaya guru abad ke-21. *Utusan Online*. Diakses dari <http://www.utusan.com.my/pendidikan/umum/cabaran-baharu-kerjaya-guru-abad-ke-21-1.91781>.
- Hallinger, P. (2003). Leadership educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2009, December). *Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Paper presented at 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management, Malaysia

- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Harrington, R. J., & Kendall, K. W. (2006). Strategy implementation success: The moderating effects of size and environmental complexity and the mediating effects of involvement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 207-230.
- Hayward, B., Amos, T., & Baxter, J. (2008). Employee performance, leadership style and emotional intelligence: An exploratory study in a South African parastatal. *Acta Commercii*, 8, 15-26.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hisham, A. Z. (2013). Pengaruh kepelbagaian kemahiran (Multi-Skilling) terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan. *Unpublished Master Thesis*.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. New York: Taylor & Francis.
- Holbert, R. L., & Stephenson, M. T. (2002). Structural Equation Modeling in the Communication Sciences, 1995-2000. *Human Communication Research*, 28(4), 531-551.
- Houston, D. (2008). Rethinking quality and improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 16(1), 61-79.
- Huang, X. U., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 143(October 2007), 122-143.
- Hunter, J.E., 1986. Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge and job performance. *J. Vocat. Behav.*, 29: 340-362.
- Howard, B. B., Guramatunhu-Mudiwa, P., & White, S. R. (2009). Spiritual intelligence and transformational leadership: A new theoretical framework. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 54.
- Idris, J. (2014, October 14). Kementerian pendidikan sentiasa berusaha tingkatkan prestasi guru. *Bernama*. Diakses dari [http://web6.bernama.com/bernama/v3/bm/news\\_lite.php?id=1076326](http://web6.bernama.com/bernama/v3/bm/news_lite.php?id=1076326).

- Ige, J. A. (2001). Teacher data in secondary schools in Ekiti State. In *Speech delivered by the Permanent Secretary at the Senior Staff Seminar, Ministry of Education, Ado-Ekiti* (pp. 1-9).
- Ilham, I. (2015). Pengaruh Kepimpinan Beretika dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Komitmen Organisasi Di Sekolah. (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Izani, I. (2007). Pengaruh kecerdasan emosi pemimpin terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia*.
- Jabot, M. E. (2002). *Teacher pedagogical content knowledge as a predictor of student learning gains in direct current circuits*.
- Jamaliah, A. H. & Norashimah, I. (2010). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan: Teori, polisi dan perlaksanaan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jamilah, A. & Yusof, B. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1(September), 323-335.
- Jantzi, D., Leithwood, K. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with School. *Journal of Educational Administration*. Armidale, 38(1), 112-123.
- Jay, A. (2014). *The principals' leadership style and teacher's performance in secondary schools of Gambella Regional State*. (Unpublished doctoral thesis, Jimma University).
- Jemaah Nazir Sekolah (2003). Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organisational Psychology - A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Joesoef, S. (2009). 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management, Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia. In *School leadership challenges towards learning for 21st century* (pp. 9-18).
- Johanin, J. (2010). *The structural relationship between organizational structure, job characteristics, work involvement, and job performance among public servants*. (Unpublished doctoral thesis, Universiti Utara Malaysia).
- Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction, and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2005). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (2nd edn). Boston, MA: Pearson Education Inc.

- Jonker, J., & Pennink, B. (2009). The essence of research methodology: A concise guide for master and PHD students in management science. *Springer Heidelberg Dordrecht London New York*.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kaur, M. (2013). Spiritual intelligence of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(3), 104-109.
- Kauts, A., & Saroj, R. (2012). Study of teacher's effectiveness and occupational stress in relation to emotional intelligence among teachers of secondary stage. *Journal of History and Social Sciences*, vol 3 (2).
- Keats, D. M., Keats, J. A., & Rafaei, W. (1976). Concept acquisition in Malaysian bilingual children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 7(1), 87–99.
- Kementerian Kewangan Malaysia. Teks ucapan bajet tahunan. Diakses dari <http://www.treasury.gov.my/index.php?lang=ms>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. Jenis-jenis sekolah di Malaysia. Diakses dari <http://www.moe.gov.v/harian>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. Direktori JPN. Diakses dari <http://www.moe.gov.my/v/direktori-jpn>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025. Diakses dari <http://www.moe.gov.my/images/dasar-kpm/PPP/Preliminary-Blueprint-BM.pdf>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. Pelan pembangunan pendidikan malaysia 2013-2025. Program transformasi kerajaan (GTP) bidang keberhasilan utama negara (NKRA) bagi mempertingkatkan pencapaian pelajar. Diakses dari <http://buletinkpm.blogspot.com/2012/04/program-transformasi-kerajaan-tp.html>.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.

- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- King, D. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition model and measure*. Thesis, Trent University.
- Koech, P. M., & Namusonge, P. G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1–12.
- Koh, W. L., Steers, R. M., and Terborg, J. R. (1995). The Effect of Transformational Leadership on Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–66.
- Kreber, C., & Cranton, P. A. (1997). Teaching as scholarship: A model for instructional development. *Issues and Inquiry in College Learning and Teaching*, 19(2), 4-13.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational Psychology Measurement*, (3), 607-610.
- Krishnan, V.R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Studies*, 10(1).
- Kumar, S., & Sharma, M. (2012). Convergence of Artificial Intelligence, Emotional Intelligence, Neural Network and Evolutionary Computing. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2, 141-145.
- Kumarakulasingam, T. M. (2002). Relationships between classroom management, teacher stress, teacher burnout, and teacher's levels of hope. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Kyriacou, C & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies*, 4(1), 1-6.
- Lam, L., & Kirby, S. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143.
- Lau, P. S. Y. (2002). Teacher burnout in Hong Kong secondary schools. *ProQuest \Dissertations and Theses*.

- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, May 2002, 37-40.
- Leary, M. R. (2004). *Introduction to behavioral research methods* (4th edn). Boston: Pearson Education.
- Leech, N. L., Barret, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation* (2nd edn). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lemaire, J. (2009). *Addressing teacher workload*. Education, pp. 6.
- Levin & Lockheed (1991). Effective Schools in Developing Countries. The World Bank: *Educational Employment Division*, Populations and Human Resource Development.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Long, C. S., & Khairuzzaman, W. (2008). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2), 65–76.
- Lopes P.N., Cote S., Grewal D., Cadis J., Gall M., Salovey P. (2006). *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work*, "Psicothema", 18.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–415.
- MacHovec, F. (2002). *Spiritual Intelligence, the Behavioural Sciences and the Humanities*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Madara, E. (2008). System theory and its relevance to organisations. Retrieved from [www.articlesbase.com/organizational-articles](http://www.articlesbase.com/organizational-articles).
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.
- Mahmood, A., Arshad, M. A., Ahmed, A., Akhtar, S., & Rafique, Z. (2015). Establishing Linkages between Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient on Employees Performance in Government Sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S2), 553.
- Malek Shah, M. Y., & Liang, L. S. (2002). Model kompetensi dan perkhidmatan awam Malaysia. *Pengurusan Awam*, 1-15.



- Malek Shah, M. Y. & Nor Shah, M. (2004). Peningkatan prestasi di tempat kerja. *Jurnal Pengurusan Awam*, 1–20.
- Malhi, Singh R. (2004). *Enhancing personal quality: Empowering yourself to attain peak performance at work*. Sage Publisher: India.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49, 554-564.
- Martin, M. O., & Mullis, I. V. S. (2006). TIMSS: Purpose and Design. In S. J. Howie & T. Plomp (Eds.), *Contexts of learning mathematics and science: Lessons learned from TIMSS* (p. 17). Routledge. Retrieved from <http://www.gbv.de/dms/mpib-toc/503237507.pdf>
- Martin, M. O., Mullis, I. V. S., Foy, P., & Stanco, G. M. (2012). *TIMSS 2011 International Results in Science*. TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College Chestnut Hill, MA, USA and International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) IEA Secretariat Amsterdam, the Netherlands.
- Maslow, A. H. (1950). Social theory of motivation. In M. Shore (Ed.), *Twentieth century mental hygiene: New directions in mental health* (347-357). New York, NY: Social Sciences.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In emotional development and emotional intelligence: *Educational implications*. (pp. 3-34).
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- McCall, M. W. (1998). *High Flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business school Press.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. *University of Illinois at Urbana Champaigns Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- McCormick, J. (1997). Occupational stress of teachers: Biographical differences in a large school system. *Journal of Educational Administration*, 35(1), 18-38.

- McDiarmid, G. W., Ball, D. L., & Anderson, C. W. (1989). Why staying one chapter ahead doesn't really work: Subject- specific pedagogy. *Pergamon Press, New York City*, 1-28.
- Md. Aftab, A., & AAhad M. Osman-Ghani (2015). The effects of spiritual intelligence and its dimensions on organizational citizenship behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162-1178.
- Md Lazim, M. Z. (2012). *Persepsi Sokongan Organisasi Sebagai Perantara di Antara Faktor Organisasi dan Gaya Kepimpinan dan Pengekalan Pekerja Mahir Teknologi Maklumat di Malaysia* (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Mehmood, T., Qasim, S., & Azam, R. (2013). Impact of emotional intelligence on the performance of university teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(18), 300-307.
- Meskhat M. (2011). The relationship between emotional intelligence and academic success. "*Journal of Technology and Education*", 5(3).
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. London: Sage Publications.
- Michael A. J., (2010). *Kompetensi kecerdasan emosi untuk pelajar kursus persediaan program ijazah sarjana muda pendidikan (PISMP)*. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Miller, J. P. (1996). Improving organizational effectiveness through transformational leadership: Edited by Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. 238p. \$42.00 (cloth). ISBN 0-8039-5235-X. \$19.95 (paper). ISBN 0-8039-52236-8.
- Mior Khairul, A. (2011). Sistem pendidikan di Malaysia: Dasar, cabaran dan pelaksanaan ke arah perpaduan nasional. *Sosiohumanika*, 4(1), 33-47.
- Mishra, P., & Koehler, M. (2005). What happens when teachers design educational technology? The development of technology pedagogical content knowledge. *Journal of Educational Computing Research*, 32(2), 131-152.
- Mohd Azhar, Y. (2004). Kompetensi kecerdasan emosi dan kesannya terhadap keberkesanan organisasi. *Jurnal Pengurusan Awam*, (1994), 21-26.
- Mohd Fauzi, H. & Mohd Khairul Naim, C. N. (2012). Tinjauan kepentingan pembangunan modal insan di Malaysia (review on the importance of human capital development in Malaysia). *Jurnal Al-Tamaddun*, 7(1), 75-89.
- Mohd Najib, G. (2000). "Kestabilan emosi guru: Perbandingan antara pensyarah dan pelajar". *Jurnal Teknologi*. 32 (E): 1-10.
- Mohd Najib, R. (2015, Mac 18). Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025. Diakses dari <http://www.moe.gov.my/userfiles/file/PPP/Preliminary-BlueprintExecSummary-BM.pdf>.

- Mohd Nor, J. (2004). *Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan* (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia).
- Mohd Majid, K. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Mohd Puad Z. (2012, Disember 12). Puad: Hanya 0.05 peratus guru bermasalah. *Sinar Online*. Diakses dari <http://www.sinarharian.com.my/puad-hanya-0-05-peratus-guru-bermasalah-1.111861>.
- Mohammed Sani Ibrahim (2005). Teacher Education Reforms and Teacher Professional Standards: How can we help teachers to cope with the changes and challenges in education? Kertas Kerja Persidangan Antarabangsa ke-12 Rangkaian Penyelidikan Literasi dan Pendidikan dalam Pembelajaran di Fakulti Pendidikan. Universiti Granada, Sepanyol, 11-14 Julai 2005.
- Mok, S. S. (2010). *Susastera dan kaedah penyelidikan*. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd., Puchong.
- Mok, S. S. (2013). *Falsafah dan pendidikan di Malaysia*. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd., Puchong.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56–66.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from con-textual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Muhammad Amin, Rahmat Ullah Shah, Muhammad Ayaz & Malik Amer Atta (2013). Teacher's job performance at secondry level in Khyber Pakhyunkhwa, Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 29(2).
- Muhammad Faizal A. Ghani, Shahril Hj. Marzuki, & Maszuria Adam. (2009). First Regional Conference on Educational Leadership and Management. In *Kajian mengenai kepimpinan moral pengetua di sekolah menengah di daerah Johor Bahru, Johor*.
- Muhyiddin, Y. (2015, Mei 2015). Pembangunan modal insan perlu diperkukuh. *Utusan Online*. Diakses dari <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/pembangunan-modal-insan-perlu-diperkukuh-1.92699>.
- Muhyiddin, Y. (2012, September 24). Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025, *Utusan Online*. Diakses dari [http://ww1.utusan.com.my/utusan/Dalam\\_Negeri/20130907/dn\\_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025](http://ww1.utusan.com.my/utusan/Dalam_Negeri/20130907/dn_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025).

- Mustaffa, C. S., Omar, N., & Nordin, M. Z. F. (2010). Antesedan kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosi spiritual (ESQ) dalam kalangan pelajar sekolah berasrama penuh dan institusi pengajian tinggi. *Journal of Techno-Social*, 2(2), 82-98.
- Nasel, D. D. (2004). *Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: A new consideration of traditional Christianity and new age/individualistic spirituality*. (Unpublished doctoral dissertation, University of South Australia: Australia).
- Nelson, B. S., & Grossman, P. L. (1992). The making of a teacher: Teacher knowledge and teacher education. *Educational Researcher*.
- Ngah R. (2009). Emotional intelligence of Malaysian academia towards work performance. *"International Education Studies"*, 2(2).
- Nobile, J. J. & McCormick, J. (2005). "Job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools." *A Paper Presented at the Annual Conference of the Australian Association for Research in Education*.
- Norain, M. L. & Nooriah, Y. (2012). Universiti, pembangunan modal insan dan penumpuan ruang komuniti berpendidikan tinggi di malaysia: Suatu ulasan kritis. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 308-327.
- Noor Hamizah, A. B. (2012, April 24). Guru lebih stres. *Utusan Malaysia Online*. Diakses dari [http://ww1.utusan.com.my/utusan/Pendidikan/20120424/pe\\_01/Guru-lebih-stres](http://ww1.utusan.com.my/utusan/Pendidikan/20120424/pe_01/Guru-lebih-stres)
- Norhasliza, H. dan Zaleha, I. (2008). Pengetahuan pedagogi kandungan guru pelatih matematik sekolah menengah. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Sains dan Matematik*: 11-12 Oktober 2008. Johor Baharu, Johor.
- Norah, M. I., Ramlee, M., Siti Rahayah, A., & Syed Najmuddin, S.H. (2003). Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan nilai kerja. *Jurnal Teknologi*, 39(E), 77-84.
- Norah Mohd Ishak. (2005). Kepintaran emosi di kalangan pekerja di Malaysia. *Prosiding IRPA-RMK – 8 Kategori EAR*, jilid 1, 184-187.
- Noriati, A. R., Boon, P. Y. dan Wong, K. W. (2010). *Asas kepimpinan dan perkembangan profesional guru*. Penerbitan Oxford Fajar Sdn. Bhd.
- Nor Zuraida, Z. (2009). *Malaysian journal of psychiatry*. Vol.18, No.2.
- Nurharani, S., Nur Zahira, S. & Nur Shaminah, M. K. (2013). The impact of organizational climate on teacher's job performance. *Educational Research E-Journal*, 2(1), 71-82.
- Nurul Hudani, M. N., Marof, R., & Noor Hisham, M. N. (2013). Pengaruh aspek kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah. *Akademika*, 83, 3-11.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). NY: McGraw Hill.

- Obilade, S.O., (1999). Leadership qualities and styles as they relate to instructional productivity. *The Manager Department of Educational Management, University of Ibadan*, 5(1), 25-32.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Okeniyi, C. M. (1995). Relationship between leadership problems and school performance in Oyo State Secondary Schools. *Unpublished. M. ed. Thesis University of Ibadan*, 57-82.
- Okunola, F. A. (1990). Motivation: The worker force in a depressed economy: A chief executives perspective. *Nigerian Journal of Personnel Studies*, 4(1), 54-65.
- Olaniyan, D. A., & Okemakinde, T. (2008). Human capital theory: Implications for educational development. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 479-483.
- Osborne, J., Simon, S., & Collins, S. (2003). Attitudes towards science: A review of the literature and its implications. *International Journal of Science Education*, 25(9), 1049–1079.
- Osman-Gani, Aa. M. (2013). Establishing linkages between religiosity and pirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35, 360–376.
- Othman, T. (2015). *SPSS: Analisis data kuantitatif untuk penyelidikan muda*. MPWS Rich Publication Sdn. Bhd.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual* (12th ed.). Crown Nest: Allen and Unwin.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis* (3rd edn). Corws Nest. Allen & Unwin.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using spss*. McGraw-Hill International.
- Pallant, J. (2014). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using spss* (5<sup>th</sup> edn). McGraw-Hill International.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 54-64.
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, (2006-2010). Diakses dari <http://www.emoe.gov.my/>.
- Phillips, D. C. (1972). The methodological basis of systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 469-477.
- Podsakoff, M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20, 198-207.
- Preuschoff, A. C. (2011). *Using TIMSS and PIRLS to Construct Global Indicators of Effective Environments for Learning*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rahmasari, L. (2012). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1).
- Ramadan, T. (2004). *Western Muslims and the future of Islam*. Oxford University Press.
- Rastgar, A. A., Zarei, A., Davoudi, S. M. M., & Fartash, K. (2012). The link between workplace spirituality, organizational citizenship behavior and job performance in Iran. *Journal of Economics and Management*, 1(6), 51-67.
- Rastgar, A. A., Davoudi, S. M. M., Oraji, S. I. A. V. A. S. H., & Abbasian, M. E. H. D. I. (2012). A study of the relationship between employees’ spiritual intelligence and job satisfaction: A survey in Iran’s banking industry. *Spectrum*, 1(2), 57-74.

- Raza, S. A., & Arid, P. M. A. S. (2010). Impact of organizational climate on performance of college teachers in Punjab. *Journal Of College Teaching & Learning*, 7(10), 47-52.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Ree, M.J., T.R. Carretta and M.S. Teachout (1995). Role of ability and prior job knowledge in complex training performance. *J. Appl. Psychol.*, 80: 721-730.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Rosnanaini, S., Maimun, A. dan Mok, S. S. (2011). *Kemahiran berfikir*. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Ross, M. R., Powell, S. R., Elias, M. J. (2002). New roles for school psychologist: Addressing the social and emotional learning needs of students. *School Psychology Review*, Vol. 3.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). *School leadership and student achievement: the mediating effect of teacher beliefs*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Rotundo, M., & Rotman, J. L. (2002). Defining and measuring individual level job performance: A review and integration. *CiteSeer: An Automatic Citation Indexing System*, 10, 1-72.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). *Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Safara, M., & Bhatia, M. S. (2013). Spiritual intelligence. *Delhi Psychiatry Journal*.
- Salmiah, M. A. (2004). *Hubungan antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja di kalangan kakitangan agensi kerajaan elektronik*. (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of management journal*, 43(1), 9-25.

- Sapora, S. (2007, Julai 27). Pendidik mesti bijak kawal emosi. *Utusan Malaysia Online*. Diakses dari [http://utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2007&dt=0723&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Rencana&pg=re\\_07.htm](http://utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2007&dt=0723&pub=Utusan_Malaysia&sec=Rencana&pg=re_07.htm)
- Schein, E. H. (2011). *Leadership and Organizational Culture*. New York, NY: Wiley
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassel.
- Schempp, P., Manross, D., & Tan, S. (1998). Subject expertise and teacher's knowledge. *Journal of Teaching in Physical Education*, 17, hlm. 1-15.
- Schmidt, D. A., Thompson, A. D., Koehler, M. J., & Shin, T. S. (2009). Technological pedagogical content knowledge (TPACK): The development and validation of an assessment instrumen for preservice teachers. *Journal of Research on Technology in Education*, 42(2), 123-149.
- Schulman, P. (1995). Explanatory style and achievement in school and work. In Buchanan, G. and Seligman, M. (Eds.), *Explanatory Style*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *The Journal of Political Economy*, 571-583.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (3<sup>rd</sup> edn). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran U. (2003). *Research methods for business* (4<sup>th</sup> edn). United State of Amerika: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009). *Research methods for business - A skill building approach* (5<sup>th</sup> Edn). John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2012). *Research methods for business: A skill building approach* (5<sup>th</sup> edn). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Selman, V., Selman, R. C., Selman, J., Era, Q.-, Selman, E., & Consultant, S. (2005). Spiritual-intelligence/-quotient. *College Teaching Methods & Styles Journal*, 1(3), 23-31.
- Sergiovanni, J. T., dan Corbally, J. E. (1984). *Leadership and organizational culture: New Perspective on administrative theory and practice*. Urbana: University of Illinois Press.
- Shahzad K., Sarmad M. (2011). Impact of EI on employee's performance in telecom sector on Pakistan. *"African Journal of Business Management"*, 5(4).
- Shulman, L. S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. *American Educational Research Association*, 15(2), 4-14.



- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, Vol. 57, No.1.
- Sidek, M. N. (2002). Rekabentuk Penyelidikan, Falsafah, Teori & Praktis. *Terbitan Pertama. Selangor: Penerbit Universiti Malaysia*.
- Sisk, D.A., & Torrace, E.P. (2001). Spiritual intelligence: Developing Higher Consciousness. Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.
- Siti Nor Afzan K. (2012, Ogos 30). Profession perguruan terdedah kepada risiko tinggi untuk mengalami tekanan mental. *Kosmo Online*, Diakses dari [http://www.kosmo.com.my/kosmo/content.asp?y=2009&dt=0322&pub=Kosmo&sec=Rencana\\_Utama&pg=ru\\_02.htm](http://www.kosmo.com.my/kosmo/content.asp?y=2009&dt=0322&pub=Kosmo&sec=Rencana_Utama&pg=ru_02.htm)
- Siti Noor, I. (2011). *Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri kelantan* (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Soebyakto, B.B., & Ming, C.W. (2012). An empirical testing of intelligence, emotional and spiritual quotients quality of managers using structural equation modeling. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(1), 1–12.
- Sonnentag, S., & Volmer, J. (2010). *Job performance*. Saga Handbook of Organizational Behaviour, 1, 427-447.
- Sonquist, J. A., & Dunkelberg, W. C. (1977). *Survey and opinion research*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance the role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. *The behavioral and brain sciences* (Vol. 7).
- Sternberg, R. J. (2002). Raising the achievement of all students: Teaching for successful intelligence. *Educational Psychology Review*, 14(4), 383-393.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. (2004). Successful intelligence in the classroom. *developmental psychology*, 43(4), 274-280.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34-42.
- Subramaniam, I. D. (1999). Predictors of job performance in Japanese multinational company with Malaysia and their implications for human resource management, 4<sup>th</sup> National Civil Service Conference. National Institute of Public Administration (INTAN) and Public Service Department Malaysia. (15-17 July).

- Sufean, H. (1993). *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Suharto & Cahyo (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Sule, M. (2013). The influence of the principal's supervisory demonstration strategy on teacher's job performance in Nigeria secondary schools. *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 11(1), 39-44.
- Sundi, K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 50-58.
- Syed Ismail, S. M. & Ahmad Subki, M. (2013). *Asas kepimpinan & perkembangan profesional*. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd. Puchong.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> edn). Boston: Pearson Education, Inc.
- Tajul Ariffin, N (1990). *Pendidikan suatu pemikiran semula*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tamir, P. (1988). Subject matter and related pedagogical knowledge in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 4(2), 99-110.
- Tee, S.C., Anantharaman, R.N. & Yoon, K.T. (2011). The Roles of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence at the Workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, Volume 2011.
- Tein, J.Y., Sandler, I.N., & Zautra, A.J. (2000). Stressful life events, psychological distress, coping, and parenting of divorce mothers: a longitudinal study. *Journal of Family and Psychology*. 14(1), 27-41.
- Tengku Elmi Azlina, T. M. & Noriah, M. I. (2014). Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan kepemimpinan ketua guru bimbingan dan kaunseling sekolah menengah. *E-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 1(2), 16-33.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5). Retrieved from <http://www.ijimt.org/show-39-520-1.html>.

- Tobing, Diana Sulianti K. (2008). *Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Motivation and Performance PTPN II, III, IV in North Sumatra*. Dissertation Graduate Program, University of Airlangga.
- Trihandini, R. F. M. (2005). *Analisis pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada Hotel Horison Semarang)* (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Trisnawati, N. (2012). *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Mahasiswa (Studi Kasus Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana)*. Universitas Udayana.
- Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's Magazine, 140, 227-235.
- Thorndike R. L. & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.
- Tung, N. S. (2013). Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient as Elements of Effective Leadership. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(1), 315-328.
- Tunggak, B., Salamon, H., & Abu, B. (2011). Keperluan Latihan dan Pendidikan Berterusan ke Arah Pembangunan Usahawan Muslim Berteraskan Nilai Islam di Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 55(1), 121-144.
- Upadhyay, S., Upadhyay, N., & Pinto, S. (2015). Spiritual Intelligence and Organisational Effectiveness Ecosystem. In *International Conference on Technology and Business Management March* (Vol. 23, p. 25).
- Van Hooser, P. (1998). *Triangle of success*. Van Hooser Associates, Ocala, Florida, USA.
- Vathnophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.
- Venhorst, V., Van Dijk, J., & Van Wissen, L. (2010). Do the best graduates leave the peripheral areas of the Netherlands? *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 101(5), 521-537.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vinai, V., & Satita, J. (2001). The relationship between emotional quotient (EQ) and leadership effectiveness in life insurance business organizations. *ABAC Journal*, 21(2).
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

- Vondey, M. (2010). The relationship among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Wan Mohd Zahid, M. N. (1993). Reformasi system pendidikan negara dan pembangunan tenaga manusia bagi menghadapi cabaran wawasan 2020. Dalam Kamaruddin Jaffar & Hazami Habib (pnyt). Wawasan 2020, hlm. 194-205. Kuala Lumpur. Institut kajian Dasar.
- Wan Mohd Zahid, M. N. (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*: Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Wechsler, D. (1940). Non intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wolman, R. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*. Richard N. Wolman, PhD.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Wilding, C. (2007). *Emotional intelligence*. London: McGrawHill.
- Yahya, D. (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepemimpinan sekolah: perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. (Thesis Ph.D tidak diterbitkan, Universiti Malaya).
- Yukl, G. (1982). *Managerial leadership and the effective principal*. National Institute of Education, Washington, DC.
- Zikmund, G.W. (2000). *Business research methods* (6<sup>th</sup> edn). The Dryden Press International Ed.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (7<sup>th</sup> edn). Ohio: South-Western.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Method* (8th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. (2013). *Business research method* (9<sup>th</sup> Edn). South-Western, Cengage Learning.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury Publishing.

Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Zuraidah Juliana, M. Y., Yahya, D., & Siti Noor, I. (2014). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalam kepimpinan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1-13.

Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. John Wiley & Sons, Inc.



## SENARAI LAMPIRAN



## Lampiran B1-1 - Soal Selidik



**Othman Yeop Abdullah (OYA), Graduate School of Business  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK, Kedah Darulaman.**

---

Kepada responden yang budiman,  
Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera.

Tuan,

**KAJIAN MENGENAI KEPIMPINAN BERKESAN SEBAGAI PENGANTARA DI  
ANTARA KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA GURU.**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa satu kajian mengenai perkara di atas sedang dijalankan. Kajian ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat mengenai hubungan serta pengaruh kompetensi pekerja dan kepimpinan berkesan terhadap prestasi kerja guru. Sehubungan dengan itu, tuan telah terpilih sebagai responden dalam kajian ini.
3. Pihak kami memohon jasa baik tuan untuk mengisi borang soal selidik ini tanpa prejudis atau dipengaruhi oleh mana-mana pihak dan diharap tuan dapat mengembalikan semula soal selidik ini kepada kami.
4. Untuk makluman pihak tuan, segala jawapan yang diberikan akan digunakan sepenuhnya untuk tujuan penyelidikan. Semua jawapan adalah sulit dan akan dimusnahkan apabila ia sudah tidak diperlukan lagi. Jawapan tuan merupakan suatu sumbangan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), khususnya dalam usaha untuk memperbaiki dan mempertingkatkan lagi kemahiran profession perguruan.
5. Kerjasama serta perhatian tuan/puan dalam mengisi soal selidik ini sangatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

**Sekian, terima kasih,**

**(SITI NUR ZAHIRAH BT. OMAR)**

Calon Doktor Falsafah (Ph. D)

Universiti Utara Malaysia

HP: 0125827772

E-mail: [sitinurzahirah\\_omar@yahoo.com.my](mailto:sitinurzahirah_omar@yahoo.com.my)

**BORANG SOAL SELIDIK**  
**OTHMAN YEOP ABDULLAH (OYA), GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**  
**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA, SINTOK KEDAH.**

**Arahan:** Anda dimohon untuk meluangkan sedikit masa lebih kurang 30 minit untuk menjawab semua soalan soal selidik ini.

**Instruction:** *You are requested to spend some time approximately 30 minutes to answers all questions in this questionnaire*

**BAHAGIAN A (PART A)**

Bahagian ini adalah berkaitan mengenai maklumat demografi dan sila tandakan (/) pada jawapan yang mewakili diri anda.

*Apart of this is related to demographic information and please tick (/) in response to represent you*

**1. Jantina**

☐

Lelaki / Male

☐

Perempuan / Female

**2. Umur**

☐

25 - 30 tahun / 25 - 30 years old

☐

36 - 40 tahun / 36 - 40 years old

☐

46- 50 tahun / 46 - 50 years old

☐

31 - 35 tahun / 31 - 35 years old

☐

41 - 45 tahun / 41 - 45 years old

☐

50 tahun dan ke atas

**3. Pencapaian Akademik / Academic Level**

☐

Diploma Perguruan / Diploma

☐

Sarjana / Master Degree

☐

Sarjana Muda / Degree

☐

Doktor Falsafah/ Doctor of Philosophy

**4. Gred / Grade:**

☐

DG 41 / DG 41

☐

DG 48 /DG 48

☐

DG 54 /DG 52

☐

DG 44 /DG 44

☐

DG 52 / DG 52

**5. Pendapatan Bulanan / Monthly Income:**

☐

RM1900-RM3300

☐

RM4901-RM5500

☐

RM5801 dan ke atas

☐

RM3301-RM4900

☐

RM5501-RM5800

**6. Tempoh Perkhidmatan / Working Years**

☐

1-5 tahun / 1-5 years

☐

11-15 tahun / 11-15 years

☐

20 tahun ke atas / 20 years and above

☐

6-10 tahun / 6-10 years

☐

16-20 tahun / 16-20 years



**BAHAGIAN B (PART B)**

Sila bulatkan jawapan anda pada skala yang di berikan.  
*Please circle your answer on a scale that is given.*

- 1 = Sangat tidak setuju (*Strongly disagree*)  
2 = Tidak setuju (*Disagree*)  
3 = Tidak setuju atau setuju (*Neither agree or agree*)  
4 = Setuju (*Agree*)  
5 = Sangat setuju (*Strongly agree*)

NO.	PENYATAAN / STATEMENT	Sangat tidak setuju / Strongly Disagree	Tidak setuju / Disagree	Tidak setuju/ setuju Neither Agree or agree	Setuju/ Agree	Sangat setuju/ Strongly Agree
1.	Saya menggunakan kaedah pengajaran yang berbeza. <i>I use different methods of teaching.</i>	1	2	3	4	5
2.	Pengajaran saya berdasarkan kepada keupayaan pemikiran mereka. <i>I teach every student according to his abilities.</i>	1	2	3	4	5
3.	Kebanyakan pelajar saya mendapat markah yang baik. <i>Most of students of my class get goods marks.</i>	1	2	3	4	5
4.	Saya membuat persediaan yang rapi sebelum mengajar. <i>I come well prepared for teaching in class.</i>	1	2	3	4	5
5.	Saya mampu mengajar sesuatu yang sukar dengan pendekatan yang mudah. <i>I can also teach difficult lessons easily.</i>	1	2	3	4	5
6.	Sekiranya pelajar menanyakan soalan, saya akan cuba untuk menjawab persoalannya mengikut tahap pemikirannya. <i>If any student ask question, I try to satisfy him at every level.</i>	1	2	3	4	5
7.	Saya mengamalkan prinsip keadilan dalam menandakan kertas peperiksaan. <i>I make no injustice in marking papers.</i>	1	2	3	4	5
8.	Selain mengajar, saya juga memikul tanggungjawab lain dengan senang hati. <i>Apart from teaching, I fulfill other responsibilities very nicely.</i>	1	2	3	4	5

9.	Aktiviti ko-kurikulum tidak menjejaskan aktiviti pengajaran kelas saya. <i>I don't let co-curricular activities to affect my class teaching.</i>	1	2	3	4	5
10.	Saya tidak akan membiarkan urusan peribadi saya mempengaruhi tugas saya. <i>I don't let my domestic affairs to interfere in my duty.</i>	1	2	3	4	5
11.	Saya akan menyesuaikan diri jika terdapat sebarang perubahan dalam tanggungjawab saya. <i>If someone changes my responsibilities then I adjust myself.</i>	1	2	3	4	5
12.	Saya cuba membuat yang terbaik untuk meningkatkan prestasi kerja. <i>I try my level best to improve my performance.</i>	1	2	3	4	5
13.	Saya datang ke sekolah dengan kerap. <i>I come to school regularly.</i>	1	2	3	4	5
14.	Saya hadir ke sekolah dan mengikuti kelas mengikut masa yang telah ditetapkan. <i>When present at school I attain my class on time.</i>	1	2	3	4	5
15.	Saya menghindari daripada melakukan perkara yang tidak relevan di luar bidang tugas saya. <i>I don't do irrelevant activities on time.</i>	1	2	3	4	5
16.	Saya memenuhi tugas yang diamanahkan kepada saya pada masa yang ditetapkan. <i>I fulfill my assigned activities on time.</i>	1	2	3	4	5
17.	Saya menghabiskan sukatan pengajaran pada masa yang ditetapkan. <i>I complete my syllabus on time.</i>	1	2	3	4	5
18.	Saya mengekalkan disiplin yang baik di dalam kelas. <i>I maintain discipline in my class.</i>	1	2	3	4	5
19.	Selain mengajar, saya cuba untuk menyelesaikan masalah pelajar saya. <i>Apart from teaching, I try to solve any problem of the student.</i>	1	2	3	4	5
20.	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan guru-guru lain. <i>I enjoy good relations with my colleagues.</i>	1	2	3	4	5

21.	Saya memberi kerjasama dengan baik dengan guru-guru lain. <i>I co-operate with my colleagues in any work.</i>	1	2	3	4	5
22.	Saya menerima pandangan guru-guru lain berhubung dengan masalah bilik darjah. <i>I consult my colleagues in solving of my class problems.</i>	1	2	3	4	5
23.	Saya menggalakkan pelajar untuk mengambil bahagian dalam aktiviti ko-kurikulum. <i>I motivate my students to take part in co-curricular activities.</i>	1	2	3	4	5
24.	Saya menghubungi ibu bapa pelajar untuk kebaikan bersama. <i>For the betterment of students, I contact their parents.</i>	1	2	3	4	5
25.	Saya membantu pihak pemimpin sekolah dalam menyelesaikan masalah yang berlaku di sekolah. <i>I help the head in solving the problems of the school.</i>	1	2	3	4	5

### **BAHAGIAN C (PART C)**

**Sila bulatkan jawapan anda pada skala yang di berikan.**  
***Please circle your answer on a scale that is given.***

- 1 = Sangat tidak setuju (*Strongly disagree*)  
2 = Tidak setuju (*Disagree*)  
3 = Tidak setuju atau setuju (*Neither agree or agree*)  
4 = Setuju (*Agree*)  
5 = Sangat setuju (*Strongly agree*)

NO.	PENYATAAN / <i>STATEMENT</i>	Sangat tidak setuju / <i>Strongly Disagree</i>	Tidak setuju / <i>Disagree</i>	Tidak setuju/ setuju / <i>Neither Agree or agree</i>	Setuju/ <i>Agree</i>	Sangat setuju/ <i>Strongly Agree</i>
1.	Saya tahu bagaimana untuk mengakses perkembangan pelajar di dalam bilik darjah. <i>I know how to access student performance in a classroom</i>	1	2	3	4	5

2.	Saya boleh menyesuaikan pengajaran saya berdasarkan apa yang pelajar kini memahami atau tidak faham. <i>I can adapt my teaching based upon what students currently understand or do not understand.</i>	1	2	3	4	5
3.	Saya boleh menggunakan pelbagai pendekatan pengajaran dalam suasana bilik darjah (pembelajaran kolaboratif, arahan langsung, pembelajaran inkuiri pembelajaran berasaskan projek dan lain-lain). <i>I can use a wide range of teaching approaches in a classroom setting (collaborative learning, direct instruction, inquiry learning, problem/project based learning etc.)</i>	1	2	3	4	5
4.	Saya membiasakan diri dengan pemahaman dan kekeliruan pelajar. <i>I am familiar with common student's understandings and misconceptions.</i>	1	2	3	4	5
5.	Saya tahu bagaimana menyusun dan mengekalkan pengurusan bilik darjah. <i>I know how to organize and maintain classroom management.</i>	1	2	3	4	5
6.	Saya boleh menilai pembelajaran pelajar dalam pelbagai cara. <i>I can assess student learning in multiple ways.</i>	1	2	3	4	5
7.	Saya boleh menyesuaikan gaya pengajaran saya kepada pelajar yang berbeza. <i>I can adapt my teaching style to different learners</i>	1	2	3	4	5
8.	Saya mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang (kandungan tertentu). <i>I have sufficient knowledge about (the particular contents).</i>	1	2	3	4	5
9.	Saya boleh gunakan (matapelajaran yang berkenaan) sebagai cara berfikir. <i>I can use (the particular subject) as the way of thinking.</i>	1	2	3	4	5
10.	Saya mempunyai pelbagai cara dan strategi untuk membangunkan pemahaman saya (mata pelajaran yang berkenaan). <i>I have various ways and strategies of developing my understanding of (the particular contents).</i>	1	2	3	4	5

11.	Saya mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang struktur ilmu (kandungan tertentu). <i>I have sufficient knowledge about structure of knowledge (the particular contents).</i>	1	2	3	4	5
12.	Saya mengetahui konsep, fakta, teori-teori dan prosedur dalam (kandungan yang tertentu). <i>I know concept, facts, theories and procedure within the (the particular contents).</i>	1	2	3	4	5
13.	Saya percaya dalam kesahihan dan kebolehpercayaan (kandungan tertentu). <i>I believe in the validity and reability of the (the particular contents).</i>	1	2	3	4	5

#### **BAHAGIAN D (PART D)**

Sila bulatkan jawapan anda pada skala yang di berikan.  
*Please circle your answer on a scale that is given.*

1 = Sangat tidak mampu (*Not really able*)

2 = Tidak mampu (*Not able*)

3 = Tidak mampu atau mampu (*Neither able or able*)

4 = Mampu (*Able*)

5 = Sangat mampu (*Really able*)

NO	PENYATAAN / STATEMENT	Sangat tidak mampu / <i>Not Really Able</i>	Tidak mampu / <i>Not Able</i>	Tidak mampu / <i>Neither Able or able</i>	Mampu / <i>Able</i>	Sangat mampu / <i>Really Able</i>
1.	Kemampuan anda memahami perasaan diri. <i>Your ability to understand and read about yourselves.</i>	1	2	3	4	5
2.	Kemampuan anda menilai diri dengan teliti. <i>Your ability to assess yourself carefully.</i>	1	2	3	4	5
3.	Kemampuan anda mengenal pasti bagaimana perasaan anda mempengaruhi prestasi anda. <i>Your ability to identify how your feelings affect your performance.</i>	1	2	3	4	5

4.	Kemampuan anda mengetahui kekuatan dan kelemahan diri anda <i>Your ability to know your strength and weaknesses.</i>	1	2	3	4	5
5.	Kemampuan anda mempunyai tahap keyakinan diri yang tinggi. <i>Your ability to deliver a high degree of performance</i>	1	2	3	4	5
6.	Kemampuan anda menerima tugas yang mencabar dengan tenang dan senang hati. <i>Your ability to accept challenging task with calm and happy.</i>	1	2	3	4	5
7.	Kemampuan anda mengawal perasaan anda seperti hiba, gundah gulana dan marah. <i>Your ability to control your emotion like sad, despondent and angry.</i>	1	2	3	4	5
8.	Kemampuan anda membuat anda dipercayai dengan menyatakan nilai dan prinsip, niat dan perasaan dan bertindak selari dengan perkara-perkara itu. <i>Your ability to make you trust with highlight the value and principle, intentions and feelings and act in line with those matters.</i>	1	2	3	4	5
9.	Kemampuan anda berhati-hati, mendisiplinkan diri dan cermat dalam melaksanakan tanggungjawab. <i>Your ability cautious, self-discipline and careful in carrying out their responsibilities.</i>	1	2	3	4	5
10.	Kemampuan anda bersikap terbuka terhadap informasi baru dan sanggup meninggalkan andaian lama. <i>Your ability to be open-minded for new information and willing to abandon old assumptions.</i>	1	2	3	4	5
11.	Kemampuan anda berkelakuan dan berorientasikan pencapaian tinggi seperti mengambil risiko, menyokong inovasi, mengadakan matlamat yang mencabar. <i>Your ability and achievement oriented behaviour such as high risk, support innovation, provides challenging goals.</i>	1	2	3	4	5
12.	Kemampuan anda bertindak sebelum dipaksa atau bertindak terdahulu untuk mengelakkan masalah. <i>Your ability to act before being forced or act earlier to avoid the problems.</i>	1	2	3	4	5

13.	Kemampuan anda menyadari dengan tajam terhadap emosi, keprihatinan orang lain. <i>Your ability to realize the sharp emotion, concern for others.</i>	1	2	3	4	5
14.	Kemampuan anda memahami dan mampu menggunakan struktur formal organisasi (autoriti dan peraturan). <i>Your ability to understand and be able to utilize the formal organization structure (authority and rule).</i>	1	2	3	4	5
15.	Kemampuan anda memahami dan menggunakan struktur informal organisasi (jaringan sosial, pihak yang mempengaruhi pembuatan keputusan). <i>Your ability to understand and be able to use the formal organization structure (social network, influencing the decision making).</i>	1	2	3	4	5
16.	Kemampuan anda mengetahui dan memahami apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan pada masa dan jawatan tertentu. <i>Your ability to recognize and realize what can to do and cant's do with time and positions.</i>	1	2	3	4	5
17.	Kemampuan anda memahami dan menggunakan kuasa yang ada pada anda dengan berkesan. <i>Your ability to understand and use your authority to effectively.</i>	1	2	3	4	5
18.	Kemampuan anda untuk peka terhadap keperluan pembangunan orang lain. <i>Your ability to be sensitive to the needs of the development of others individuals.</i>	1	2	3	4	5
19.	Kemampuan anda memasang strategi yang lebih luas daripada orang lain supaya mengubah interaksi tindakan ke arah pencapaian yang terbaik/menyelesaikan masalah. <i>Your ability to do the broader strategy than others to modify the interaction toward the best achievement / solve the problem.</i>	1	2	3	4	5
20.	Kemampuan anda mengetahui masalah yang rumit dan mengambil langkah menenangkannya. <i>Your ability to know the complicated problems and take the action to be serene.</i>	1	2	3	4	5

21.	<p>Kemampuan anda menangani masalah yang rumit secara berterus terang, mendengar dengan baik dan terbuka berkongsi maklumat dan memupuk komunikasi.</p> <p><i>Your ability to deal with difficult issues straight forwardly, listens carefully and openly shares information and foster communication.</i></p>	1	2	3	4	5
22.	<p>Kemampuan anda memimpin orang lain untuk bekerja bersama-sama ke arah mencapai matlamat yang sama.</p> <p><i>Your ability to lead others to work together to achieve the same goals.</i></p>	1	2	3	4	5
23.	<p>Kemampuan anda mengetahui dan mengenal pasti keperluan untuk berubah, menghapuskan halangan-halangan, mendapatkan kerjasama orang lain.</p> <p><i>Your ability to understand and identify the need for change, remove obstacles, to seek the cooperation of others.</i></p>	1	2	3	4	5
24.	<p>Kemampuan anda memilih orang yang mempunyai kebolehan atau sumber yang sesuai bagi menjadi sebahagian daripada jaringan kerja.</p> <p><i>Your ability to choose people who have the ability or resources suitable for being part of the network.</i></p>	1	2	3	4	5
25.	<p>Kemampuan anda mengawal emosi untuk bekerjasama, tolong menolong dengan rakan sekerja.</p> <p><i>Your ability to manipulate emotions to work together, help each other with colleagues.</i></p>	1	2	3	4	5
26.	<p>Kemampuan anda bekerjasama, berkongsi rancangan, maklumat dan sumber dengan mewujudkan suasana yang ramah dan bekerjasama.</p> <p><i>Your ability to cooperate, sharing the channel, information and resources to make a friendly and cooperative atmosphere.</i></p>	1	2	3	4	5



### **BAHAGIAN E (PART E)**

Sila bulatkan jawapan anda pada skala yang di berikan.  
*Please circle your answer on a scale that is given.*

- 1 = Sangat tidak setuju (*Strongly disagree*)  
2 = Tidak setuju (*Disagree*)  
3 = Tidak setuju atau setuju (*Neither agree or agree*)  
4 = Setuju (*Agree*)  
5 = Sangat setuju (*Strongly agree*)

NO	PENYATAAN / STATEMENT	Sangat tidak setuju / Strongly Disagree	Tidak setuju / Disagree	Tidak setuju/ setuju Neither Agree or agree	Setuju/ Agree	Sangat setuju/ Strongly Agree
1.	Anda bergiat dalam menganjurkan program kerohanian. <i>You involved in organizing the spiritual program.</i>	1	2	3	4	5
2.	Anda selalu mengikuti rancangan berunsur kerohanian. <i>You always observe the spiritual path plan.</i>	1	2	3	4	5
3.	Anda selalu membaca bahan-bahan kerohanian. <i>You always read the materials spiritual.</i>	1	2	3	4	5
4.	Anda selalu mengikuti kursus/bengkel motivasi. <i>You always follow the motivational courses / workshop.</i>	1	2	3	4	5
5.	Anda dapat menerangkan dengan yakin tujuan anda dihidupkan oleh Tuhan. <i>You can explain well based on what purpose you have created by a God.</i>	1	2	3	4	5
6.	Anda menjaga diri supaya tidak melakukan perkara yang tidak beretika. <i>You take care of yourself, so you do not need to act in the unethical situation.</i>	1	2	3	4	5
7.	Anda melakukan kerja dengan penuh komitmen kerana kerja itu adalah amanah dan akan dipersoalkan dihadapan Tuhan. <i>You do work with full commitment because it is the trust that the work would be questioned in the presence of God.</i>	1	2	3	4	5

8.	Anda melihat kerja anda adalah sungguh bermakna dalam konteks kehidupan anda yang lebih luas. <i>You see your work is meaningful in the context of the broader of your life.</i>	1	2	3	4	5
9.	Anda dapat mengulangi cabaran dengan tenang dan tabah. <i>You can replicate the challenge with a serene and unwavering.</i>	1	2	3	4	5
10.	Anda berpegang teguh dengan nilai kerja bersih, cekap dan amanah. <i>You stick to the ethical work, efficiency, and honesty.</i>	1	2	3	4	5
11.	Anda menghormati orang lain, bertimbang rasa dan tidak menyakiti orang lain. <i>You respect, tolerance and do not hurt each others.</i>	1	2	3	4	5
12.	Anda sanggup berkorban masa, wang dan sumber-sumber demi menolong mereka yang memerlukan bukan untuk mendapatkan balasan. <i>You are willing to sacrifice time, money and sources in order to help those in need not to get a reply.</i>	1	2	3	4	5
13.	Anda sentiasa memberikan kerjasama dengan orang lain. <i>You always cooperate with others.</i>	1	2	3	4	5
14.	Anda sanggup bersusah payah demi mencapai piawaian kerja. <i>You possess a willing to struggle to reach the standard.</i>	1	2	3	4	5

**BAHAGIAN F (PART F).**

Sila bulatkan jawapan anda pada skala yang di berikan.  
*Please circle your answer on a scale that is given.*

- 1 = Sangat tidak setuju (*Strongly disagree*)  
2 = Tidak setuju (*Disagree*)  
3 = Tidak setuju atau setuju (*Neither agree or agree*)  
4 = Setuju (*Agree*)  
5 = Sangat setuju (*Strongly agree*)

NO	PENYATAAN / <i>STATEMENT</i>	Sangat tidak setuju / <i>Strongly Disagree</i>	Tidak setuju / <i>Disagree</i>	Tidak setuju/ setuju / <i>Neither Agree or agree</i>	Setuju/ <i>Agree</i>	Sangat setuju/ <i>Strongly Agree</i>
1.	Pengetua menyemak semula kesesuaian tindakan saya. <i>The principal will reviews the appropriateness of my past works.</i>	1	2	3	4	5
2.	Pengetua melihat perspektif lain apabila menyelesaikan sesuatu masalah. <i>The principal will find out other perspectives when working out a problem.</i>	1	2	3	4	5
3.	Pengetua menggalakkan saya melihat masalah daripada pelbagai sudut. <i>The principal was encouraged me to understand the problem from various angles.</i>	1	2	3	4	5
4.	Pengetua mencadangkan kaedah terbaru bagaimana untuk menyempurnakan tugas. <i>The principal normally proposes a new method of how to accomplish that particular task.</i>	1	2	3	4	5
5.	Pengetua berbicara secara optimis tentang masa depan. <i>The principal spoke optimistically about the future.</i>	1	2	3	4	5
6.	Pengetua berbincang dengan penuh semangat apa yang perlu dicapai. <i>The principal has discussed with excitedly based on what needs to be achieve.</i>	1	2	3	4	5
7.	Pengetua berasa yakin bahawa matlamat akan dicapai. <i>The principal believes that the goals able to be achieved.</i>	1	2	3	4	5

8.	Pengetua meluangkan masa untuk membimbing saya <i>The principal spend time to guide me.</i>	1	2	3	4	5
9.	Pengetua mengambil berat terhadap keperluan, keupayaan dan aspirasi saya berbanding dengan rakan guru yang lain. <i>The principal take care of my needs, abilities and give more aspiration to me compare to the others teachers.</i>	1	2	3	4	5
10.	Pengetua membantu dalam meningkatkan kekuatan diri saya. <i>The principal helps me in achieving myself.</i>	1	2	3	4	5
11.	Pengetua membicarakan tentang nilai dan kepercayaan yang menjadi keutamaan beliau. <i>The top of the priority of the principal always talks among his colleeagues is a regarding of norm and beliefs.</i>	1	2	3	4	5
12.	Pengetua menyatakan kepentingan untuk mempunyai matlamat. <i>The principal expressed the importance of having goals.</i>	1	2	3	4	5
13.	Pengetua lebih mengutamakan kepentingan sekolah berbanding keperluan diri. <i>The principal have always stressed out on the importance of school more than himself.</i>	1	2	3	4	5
14.	Tindakan pengetua menyebabkan wujud rasa hormat saya pada beliau. <i>The principal took the past action, make me respect him.</i>	1	2	3	4	5
15.	Pengetua memberi pertimbangan terhadap kesan moral dan etika dalam keputusan yang dibuat. <i>The principal tremendous ponder on the impact of moral and ethical in the decision making.</i>	1	2	3	4	5
16.	Pengetua menunjukkan keyakinan dan pengaruh di sekolah. <i>The principal evinces his confidence and authority in the school.</i>	1	2	3	4	5
17.	Pengetua menekankan pentingnya untuk mempunyai misi yang dapat dikongsi bersama. <i>The principal point out the importance to have a mission that can be shared among colleagues.</i>	1	2	3	4	5

18.	<p>Pengetua memberi kerjasama sebagai pertukaran terhadap usaha yang saya lakukan.</p> <p><i>The principal gives cooperation as a result of an exchange of my efforts.</i></p>	1	2	3	4	5
19.	<p>Pengetua berbincang secara terperinci mengenai siapa yang bertanggungjawab untuk mencapai prestasi yang ditetapkan.</p> <p><i>The principal was well discuseds in the detail pertinent to who is responsible for achieving the expected performance.</i></p>	1	2	3	4	5
20.	<p>Pengetua menjelaskan dengan terperinci ganjaran yang akan diperolehi apabila prestasi yang ditetapkan dapat dicapai.</p> <p><i>The principal was excellently explained in the detail of the remuneration will receive when expected performance able to attain.</i></p>	1	2	3	4	5
21.	<p>Pengetua meluahkan rasa puas hati apabila saya mencapai prestasi jangkaan (prestasi yang ditetapkan).</p> <p><i>The principal expressed his complacency when I able to reach the expected performance (performance determined).</i></p>	1	2	3	4	5
22.	<p>Pengetua gagal campur tangan hingga masalah menjadi serius.</p> <p><i>The principal failed to intervene until the problem becomes serious.</i></p>	1	2	3	4	5
23.	<p>Pengetua menunggu masalah berlaku sebelum mengambil tindakan.</p> <p><i>The principal just hold the problems to happen before taking the action.</i></p>	1	2	3	4	5
24.	<p>Pengetua menunjukkan bahawa beliau adalah seorang yang percaya bahawa 'sekiranya tiada kerosakan berlaku, jangan memperbaikinya'.</p> <p><i>The principal shows that he is a persn who believes 'if there is no damage has taken place, no need to fix it'.</i></p>	1	2	3	4	5
25.	<p>Pengetua menunjukkan sikap menunggu sehingga masalah menjadi serius sebelum tindakan untuk menyelesaikannya.</p> <p><i>The principal just waiting until that problem gets serious, after that the action will be taken resolve it.</i></p>	1	2	3	4	5

26.	Pengetua menumpukan perhatian beliau bagi menangani kesilapan, aduan dan kegagalan. <i>The principal concentrate his attention on efforts to detect the mistakes, complaints and failure.</i>	1	2	3	4	5
27.	Pengetua sentiasa memantau kesilapan. <i>The principal constantly monitor the errors.</i>	1	2	3	4	5
28.	Pengetua menarik perhatian saya terhadap kegagalan untuk mencapai piawaian prestasi. <i>The principals drew my attention to the failure to achieve the performance standard.</i>	1	2	3	4	5

**Setinggi-tinggi terima kasih diucapkan di atas kerjasama anda menjawab soal selidik ini**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **Lampiran B1-2 - Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan**

25 Januari 2016

Kepada sesiapa yang berkenaan,  
(UP: Tuan Pengetua)

Tuan,

### **KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Saya Siti Nur Zahirah Omar merupakan seorang calon Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia (UUM) dalam program Ph.D (Pengurusan) di bawah penyeliaan Dr Azahari Bin Ramli dan Prof Madya Dr Azizi Abu Bakar. Saya sedang menjalankan kajian penyelidikan yang bertajuk '*Kepimpinan Berkesan Sebagai Pengantara Di Antara Kompetensi Pekerja Dan Prestasi Kerja Guru*'. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji peranan kepimpinan berkesan dalam hubungan antara kompetensi pekerja iaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dengan prestasi kerja guru.

3. Untuk pengetahuan pihak tuan, kajian yang dijalankan ini telah mendapat kelulusan dari pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Universiti Utara Malaysia (sila rujuk surat sokongan yang dilampirkan). Sehubungan dengan itu, mohon kebenaran dari pihak tuan untuk menjalankan penyelidikan di sekolah tuan. Responden yang disasarkan untuk kajian ini adalah terdiri daripada lima (5) orang wakil guru dari sekolah tuan bagi mengisi borang soal selidik (sila rujuk lampiran).

4. Mohon kerjasama dan perhatian dari pihak tuan/puan untuk melengkapkan kaji selidik ini dan mengembalikan semula kepada penyelidik dengan menggunakan '*reply-paid envelop*' (seperti yang dilampirkan) untuk tujuan pengumpulan dan penganalisan **sebelum 18 Februari 2016**.

5. Jika terdapat sebarang pertanyaan berkaitan, sila hubungi saya pada butiran di bawah. Kerjasama serta perhatian tuan dalam mengisi soal selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, terima kasih,

Yang benar,

**SITI NUR ZAHIRAH BT. OMAR**

Calon Doktor Falsafah (Ph. D)

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, (OYAGSB)

Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah.

HP: 0125827772

E-mail: [sitinurzahirah\\_omar@yahoo.com](mailto:sitinurzahirah_omar@yahoo.com)

## Lampiran B1-3 - Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan UUM



OTHMAN YEOP ABDULLAH  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARULAMAN  
MALAYSIA



Tel.: 604-928 7101/7113/7130  
Faks (Fax): 604-928 7160  
Laman Web (Web): [www.oyagsb.uum.edu.my](http://www.oyagsb.uum.edu.my)

KEDAH AMAN MAKMUR • BERSAMA MEMACU TRANSFORMASI

UUM/OYAGSB/K-14  
08 December 2015

TO WHOM IT MAY CONCERN

Dear Sir/Madam,

### LETTER FOR DATA COLLECTION AND RESEARCH WORK

This is to certify that **Siti Nur Zahirah Bt. Omar (Matric No: 96157)** is a bonafied student of Doctor of Philosophy (PhD), Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia. She is conducting a research entitled "**Kepimpinan berkesan sebagai pengantara di antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja guru**" under the supervision of Dr. Azahari bin Ramli.

In this regard, I hope that you could kindly provide assistance and cooperation for her to successfully complete the research. All the information gathered will be strictly used for academic purposes only.

Your cooperation and assistance is very much appreciated.

Thank you.

"SCHOLARSHIP, VIRTUE, SERVICE"

Yours faithfully

ROZITA BINTI RAMLI  
Assistant Registrar  
for Dean

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business

- Student's File (96157)





## Lampiran B1-4 - Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan UUM



**OTHMAN YEOP ABDULLAH**  
**GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN  
MALAYSIA



Tel.: 604-928 7101/7113/7130  
Faks (Fax): 604-928 7160  
Laman Web (Web): [www.oyagsb.uum.edu.my](http://www.oyagsb.uum.edu.my)

KEDAH AMAN MAKMUR • BERSAMA MEMACU TRANSFORMASI

**UUM/OYAGSB/K-14**  
03 November 2015

Pengarah  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Aras 1-4, Blok E8  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
Kompleks Kerajaan Parcel E  
62604 Putrajaya  
(U/P: Unit Pembangunan dan Pembudayaan Penyelidikan Pendidikan  
Sektor Penyelidikan dan Penilaian)

Dear Sir/Madam,

### LETTER FOR DATA COLLECTION AND RESEARCH WORK

This is to certify that **Siti Nur Zahirah Bt. Omar (Matric No: 96157)** is a bonafied student of Doctor of Philosophy (PhD), Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia. She is conducting a research entitled **"Kepimpinan berkesan sebagai pengantara di antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja guru"** under the supervision of Dr. Azahari bin Ramli.

In this regard, I hope that you could kindly provide assistance and cooperation for her to successfully complete the research. All the information gathered will be strictly used for academic purposes only.

Your cooperation and assistance is very much appreciated.

Thank you.

**"SCHOLARSHIP, VIRTUE, SERVICE"**

Yours faithfully

**ROZITA BINTI RAMLI**  
Assistant Registrar  
for Dean

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business

Student's File (96157)



## Lampiran B1-5 - Surat Sokongan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA  
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
EDUCATIONAL PLANNING AND RESEARCH DIVISION  
ARAS 1-4, BLOK E8  
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E  
PUSAT Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
62604 PUTRAJAYA.



KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN  
MALAYSIA

Telefon : 03-8884 6591  
Faks : 03-8884 6579

Ruj. Kami : KPMSP.600-3/2/3 Jld 6 (39)  
Tarikh : 20 November 2015

Siti Nur Zahirah binti Omar  
K.P.: 840203036188

No.51 Kampung Kelubi Dalam  
06000 Jitra  
Kedah

Tuan,

### **KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Perkara di atas adalah di rujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

**“Kepimpinan Berkesan Sebagai Pengantara di antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi kerja Guru”**

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada Bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 01 Januari 2016 hingga 31 Mac 2016.

5. Tuan juga mesti menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat Pdf di dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

(DR. HJ. ZABANI BIN DARUS)

Ketua Sektor  
Sektor Penyelidikan dan Penilaian  
b.p. Pengarah  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k




1. Pengarah  
Jabatan Pendidikan Negeri Kedah
2. Pengarah  
Jabatan Pendidikan Negeri Perlis
3. Pengarah  
Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang
4. Pengarah  
Jabatan Pendidikan Negeri Perak



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia



## Lampiran B1-6 - Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (JPNK)

	 <b>JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN</b> KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM 05604 ALOR SETAR KEDAH DARUL AMAN	
		No. TELEFON : 04-740 4000 No. FAKS : 04-740 4342 LAMAM WEB : <a href="http://www.jpn.moe.gov.my/jpnkedah">www.jpn.moe.gov.my/jpnkedah</a>

---

**“ KEDAH AMAN MAKMUR. BERSAMA MEMACU TRANSFORMASI”**

Ruj Kami : JPK03-07/3212Jld17 (79)  
Tarikh : 18 Januari 2016

Siti Nur Zahira binti Omar  
No.496, Jalan Teja 192  
Taman Teja Fasa 2  
06010 Changloon  
Kedah Darul Aman

Tuan/Puan,

**Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian/ Soal Selidik di Jabatan Pendidikan Negeri /  
Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah – Sekolah di Negeri Kedah Darulaman**

Saya dengan hormatnya diarah merujuk kepada perkara tersebut di atas.

2. Dimaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian yang bertajuk  
**“Kepimpinan Berkesan Sebagai Pengantara di antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Guru  
telah *diluluskan*.**

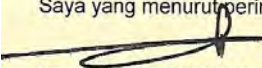
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan  
yang tuan/puan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia. Tuan/Puan dikehendaki  
mengemukakan senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak dan diingatkan supaya mendapat  
kebenaran terlebih dahulu daripada Jabatan ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian  
tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media.


4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah berkenaan dan adalah **sah  
sehingga 31 Mac 2016** sahaja.

Sekian, terima kasih.

**“SEHATI SEJIWA”  
“ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA ”  
“ PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG ”**

Saya yang menurut perintah,

  
**( SABRI BIN OSMAN )**  
Penolong Pengarah Kanan ( Ketua Unit)  
Unit Perhubungan dan Pendaftaran  
Sektor Pengurusan Sekolah  
b.p. Pengarah Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman



## Lampiran B1-7 - Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Perlis (JPNP)



جَبَاتِن قَنْدَرِيَقِن بَنْكْرِي قَلْبِسْ

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERLIS  
JALAN TUN ABDUL RAZAK  
01990 KANGAR  
PERLIS

No. TEL. PEJABAT : 04-973 7777  
PENGARAH : 04-976 3155  
No. FAKS : 04-976 7080  
PERHUBUNGAN : 04-973 7694  
No. FAKS : 04-973 7694  
WEBSITE : www.jpnp Perlis.gov.my

Rujukan kami : JPPs. UPRO.100-6/15 (42)  
Tarikh : 4 Januari 2016  
4 Rabiulakhir 1437H

Cik Siti Zahrah bt. Omar,  
No. 496, Jalan Teja 19,  
Taman Teja Fasa 2,  
06010 Changloon,  
KEDAH

Tuan,

**KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN-JABATAN PENDIDIKAN DAN BAHAGIAN-BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya saya merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa, Jabatan ini tiada apa-apa halangan bagi Tuan/Puan/Encik/Cik menjalankan **"KEPIMPINAN BERKESAN SEBAGAI PENGANTARA DI ANTARA KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA GURU."**

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam kertas cadangan yang tuan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia.

4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan.

5. **Sehubungan dengan itu, tuan/puan/encik/cik dikehendaki menghantar senaskah penyelidikan ke jabatan ini sebaik sahaja selesai penyelidikan tersebut.**

6. Segala maklumat yang diperolehi dari kajian ini adalah sulit dan tidak boleh dihebahkan kepada mana-mana pihak. **Tuan juga dipohon untuk menghantar sesalinan soalan kajian ke jabatan ini sebelum ianya dilaksanakan di sekolah yang terlibat.**

Kerjasama tuan dalam perkara ini amat dihargai.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'**

Saya yang menurut perintah,

**(HAKIM KHAN BIN MOHD KHAN)**

Ketua Unit Perhubungan dan Pendaftaran,  
b.p. Pengarah Pendidikan Perlis

AKA/zana

(Sila catatkan rujukan Jabatan ini apabila berhubung)



## Lampiran B1-8- Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPNP)



JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERAK  
JALAN TUN ABDUL RAZAK,  
30640 IPOH, PERAK DARUL RIDZUAN.

Telefon : 05-501 5000 Faks : 05-527 7273  
portal : <http://jpnperak.moe.gov.my>



### "1MALAYSIA : RAKYAT DIDAHULUKAN PENCAPAIAN DIUTAMAKAN"

Ruj. Tuan :

Ruj. Kami : J. Pel. Pk (AM)5114/4 Jld.19 (19)

Tarikh : 20 Januari 2016

Siti Nur Zahira binti Omar,  
No. 496, Jalan Teja 19,  
Taman Teja Fasa 2,  
06010 Changloon,  
Kedah Darul Aman.

Tuan,

### KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH - SEKOLAH DI NEGERI PERAK DI BAWAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERAK

Sukacitanya perkara di atas di rujuk dan surat tuan 13 Januari 2016 serta surat dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Rujukan : KPMSP.600-3/2/3 Jld.6 (39), bertarikh 20 November 2015 adalah berkaitan.

2. Sehubungan dengan itu, dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Negeri Perak **tiada halangan** untuk membenarkan pihak tuan menjalankan kajian "**Kepemimpinan Berkesan Sebagai Pengantara di Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Guru**" seperti dinyatakan dalam surat tuan dengan syarat-syarat berikut :-

- 2.1 Pihak tuan perlu mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada Pegawai Pendidikan Daerah dan Pengetua sekolah untuk menggunakan sampel kajian;
- 2.2 Kajian yang dijalankan hendaklah tidak mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah;
- 2.3 Pihak tuan bertanggungjawab menjaga keselamatan dan kebajikan guru-guru yang terlibat dalam kajian ini;
- 2.4 Pihak tuan hendaklah bertanggungjawab menanggung semua kos kajian;
- 2.5 Guru-guru/ murid tidak boleh dipaksa terlibat dengan kajian ini;

"CINTAILAH BAHASA KITA"  
(Sila catatkan rujukan pejabat ini apabila berhubung)





2.6 Pihak tuan dipohon agar mengemukakan **satu (1) salinan laporan kajian dalam tempoh 30 hari** ke jabatan ini selepas kajian tersebut dilaksanakan; dan

2.7 Tiada sebarang implikasi kewangan terhadap Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pejabat Pendidikan Daerah dan pihak sekolah.

3. Sukacita juga dingatkan sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa, pihak tuan perlulah **mendapatkan kebenaran terlebih dahulu** daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia dan satu salinan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Perak.

4. Kebenaran permohonan ini adalah untuk tujuan yang dipohon dan melibatkan sekolah dalam daerah yang dinyatakan sahaja.

Sekian terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

**(HAJI MAT LAZIM BIN IDRIS, AMP.)**

Timbalan Pengarah Pendidikan Negeri Perak,  
b.p Pengarah Pendidikan Negeri Perak

s.k

1. Pengarah Pendidikan Negeri Perak
2. Ketua Sektor Pengurusan Sekolah
3. Semua Pegawai Pendidikan Daerah

mylupp/kajandisekola/060116

## Lampiran B1-9 - Surat Sokongan Jabatan Pendidikan Pulau Pinang (JPPP)



### JABATAN PENDIDIKAN PULAU PINANG

JALAN BUKIT GAMBIR

11700 PULAU PINANG

Tel : 04-657 5500, Faks : 04-658 2500

<http://jpnpp.edu.my>




KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN  
MALAYSIA

**“1 MALAYSIA : RAKYAT DIDAHULUKAN PENCAPAIAN DIUTAMAKAN.”**

Ruj Tuan :

Ruj Kami : JPNPP(PER) 1000-4/2 Jld.8 (97)

Tarikh : 19 Januari 2016

 Siti Nur Zahirah Binti Omar  
No. 496, Jalan Teja 19,  
Taman Teja Fasa 2,  
06010 Changloun, Kedah.

Tuan/Puan,

**KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT  
PERGURUAN, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN – BAHAGIAN DI  
BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya saya diarah merujuk perkara tersebut di atas.

2. Surat kelulusan menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia Bil.KP(BPPDP)603/5/JLD.06(39) bertarikh 20 November 2015 adalah dirujuk.

3. Dengan ini dimaklumkan bahawa pihak Jabatan Pendidikan Pulau Pinang, tiada halangan untuk Tuan/Puan menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah negeri Pulau Pinang yang bertajuk:

***“Kepimpinan Berkesan Sebagai Pengantara di antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi kerja Guru”*** diluluskan.

4. Walau bagaimanapun Tuan/Puan adalah tertakluk kepada syarat-syarat seperti berikut:

- 4.1 Mendapat kebenaran dari Pengetua/Guru Besar sekolah berkenaan.
- 4.2 Tidak mengganggu perjalanan, peraturan dan disiplin sekolah.
- 4.3 Segala maklumat yang dikumpul adalah untuk tujuan akademik sahaja.
- 4.4 Menghantar satu salinan laporan kajian ke Jabatan ini setelah selesai kajian.
- 4.5 Sila kemukakan surat ini apabila berurusan dengan pihak sekolah.
- 4.6 Surat ini berkuatkuasa sehingga 31 Mac 2016

Sekian, terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

  
**(ZURIDA BINTI MUSTAPHA)**  
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan  
Jabatan Pendidikan Pulau Pinang  
b.p Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan  
Kementerian Pendidikan Malaysia



## Lampiran B2-1 – Analisis Kebolehpercayaan

### Konstruk Prestasi Kerja Guru

#### Kemahiran Mengajar

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.664	7

#### Kemahiran Pengurusan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.734	5

#### Disiplin dan Kekerapan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	6

#### Hubungan Interpersonal

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.868	7

## Konstruk Kecerdasan Intelektual

### Pengetahuan Pedagogi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	7

### Pengetahuan Kandungan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	6



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Konstruk Kecerdasan Emosi

### Kesedaran Diri

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	6

### Pengurusan Diri

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	6

### Kesedaran Sosial

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	6

### Pengurusan Perhubungan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	9

## Konstruk Kecerdasan Spiritual

### Pembinaan Spiritual

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	5

### Pengertian Hidup

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	4

### Nilai Diri

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	5

## Konstruk Gaya Kepimpinan

### Kepimpinan Transformasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	17

### Kepimpinan Transaksi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	11



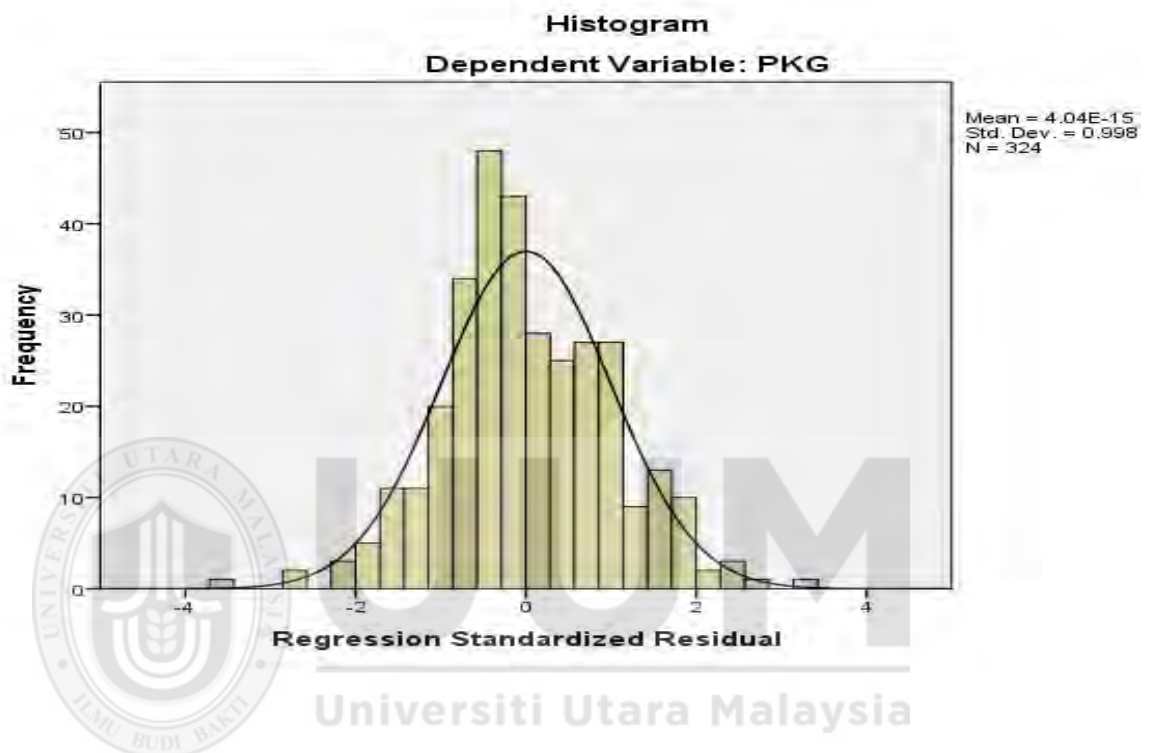
**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

### Lampiran B3-1– Analisis Deskriptif

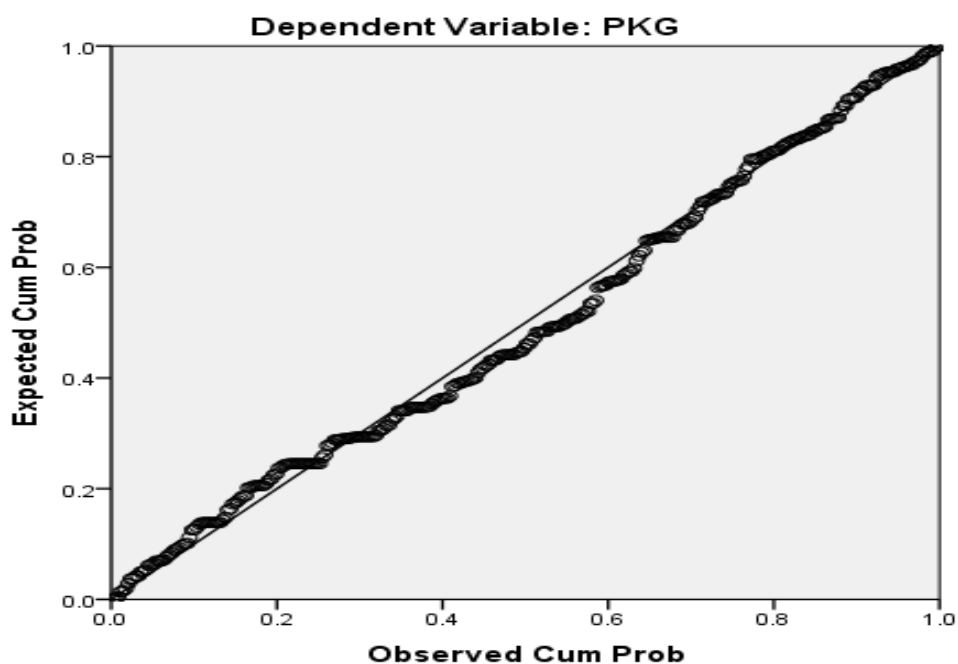
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Prestasikerjaguru1	324	3.56	5.00	4.4424	.37838
Prestasikerjaguru2	324	3.63	5.00	4.4873	.36258
Prestasikerjaguru3	324	3.25	5.00	4.2562	.33495
Prestasikerjaguru4	324	2.67	5.00	3.9753	.44056
Kecerdasanintelektual1	324	3.44	5.00	4.2521	.34927
Kecerdasanintelektual2	324	3.75	5.00	4.2685	.37331
Kecerdasanemosi1	324	3.75	5.00	4.2967	.35667
Kecerdasanemosi2	324	3.56	5.00	4.2051	.33728
Kecerdasanemosi3	324	3.00	5.00	4.1296	.31748
Kecerdasanemosi4	324	3.00	5.00	4.2593	.39628
Kecerdasanspiritual1	324	3.80	5.00	4.4173	.40086
Kecerdasanspiritual2	324	3.80	5.00	4.5179	.41704
Kecerdasanspiritual3	324	3.25	5.00	4.1952	.38435
Kepimpinanberkesan1	324	3.33	5.00	4.2573	.35639
Kepimpinanberkesan2	324	2.75	5.00	4.1551	.58030
Valid N (listwise)	324				

**Lampiran B4-1 – Ujian Kelinearan, Kenormalan dan Homoskedastisiti Bagi  
Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar.**

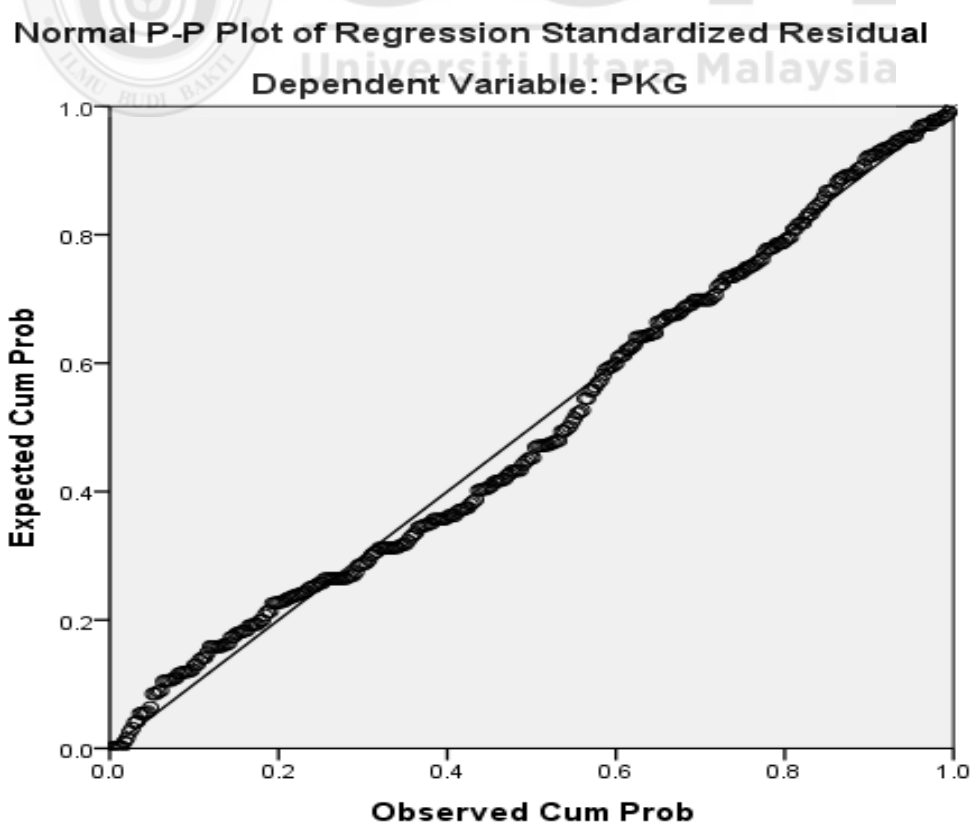
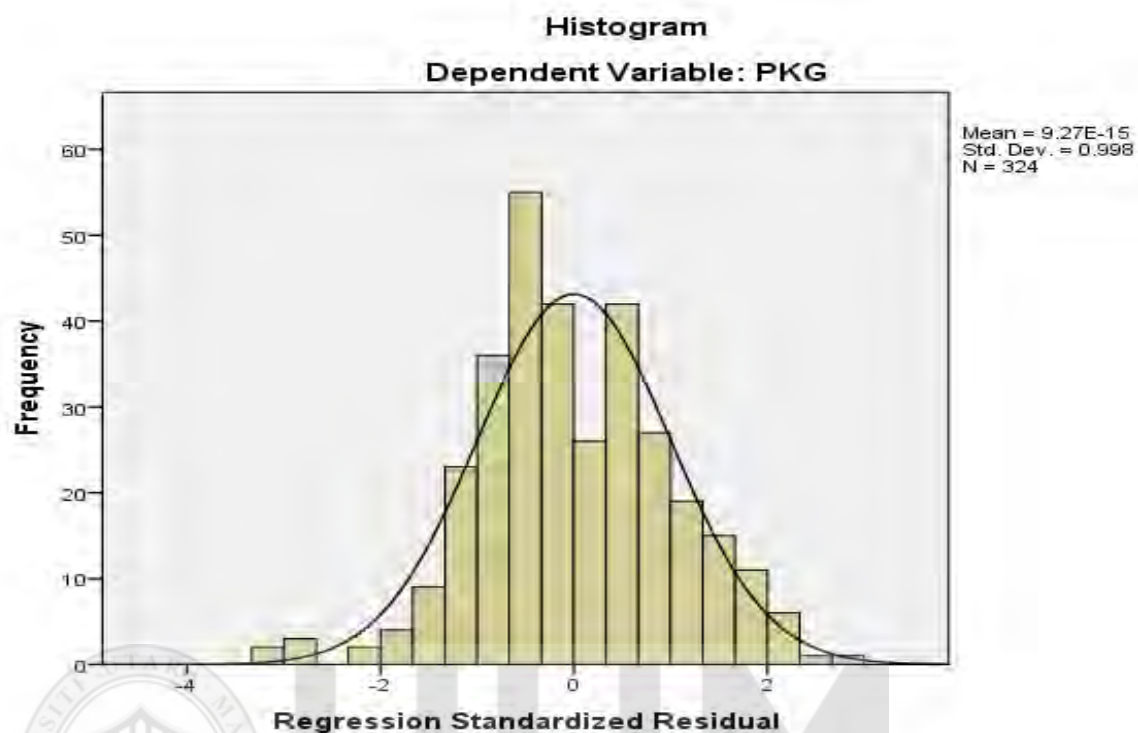
**Pembolehubah Kecerdasan Intelektual (IQ) dengan Prestasi Kerja Guru**



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

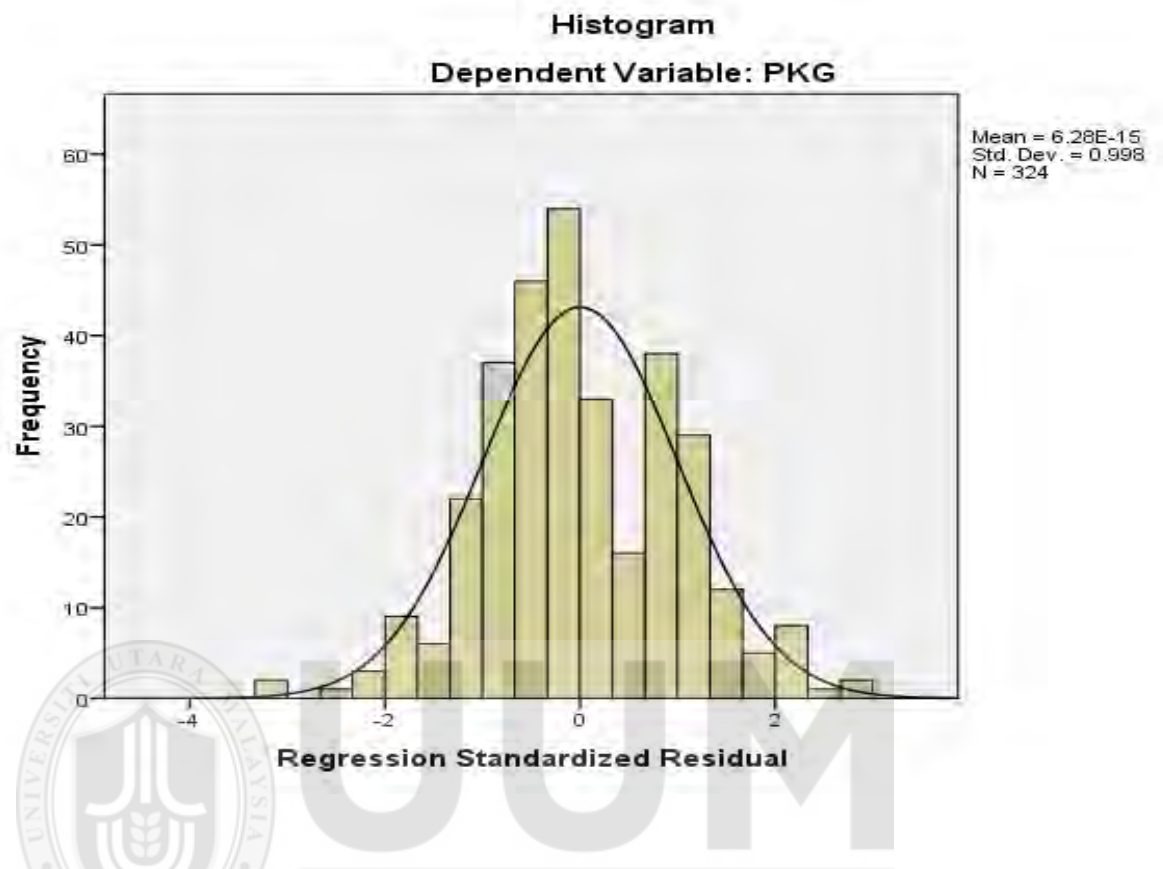


## Pembolehubah Kecerdasan Emosi (EQ) dengan Prestasi Kerja Guru

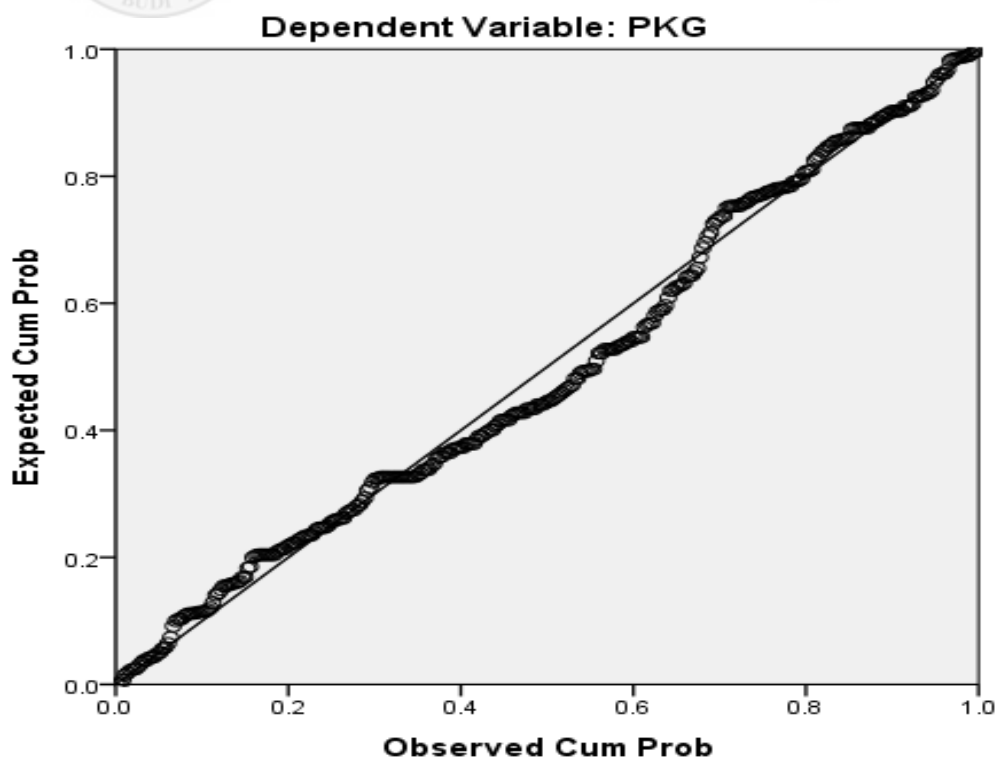




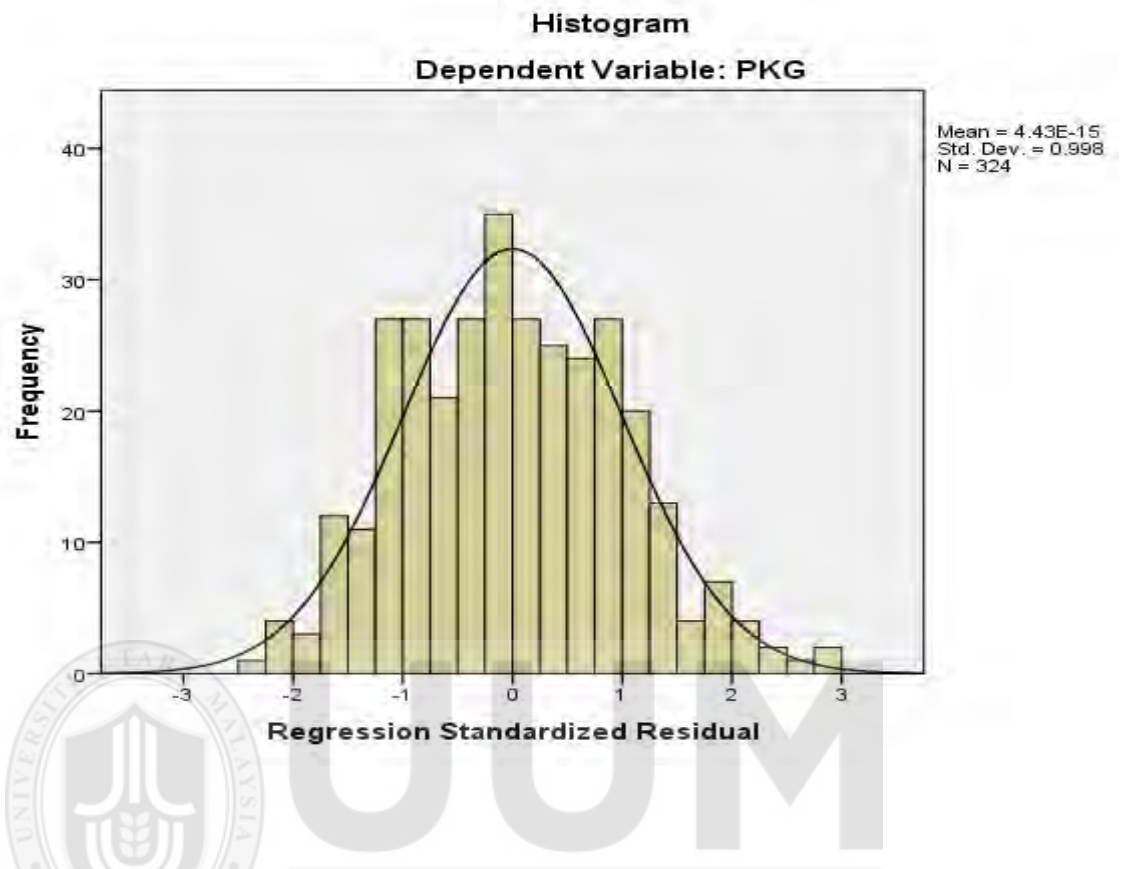
## Pembolehubah Kecerdasan Spiritual (SQ) dengan Prestasi Kerja Guru



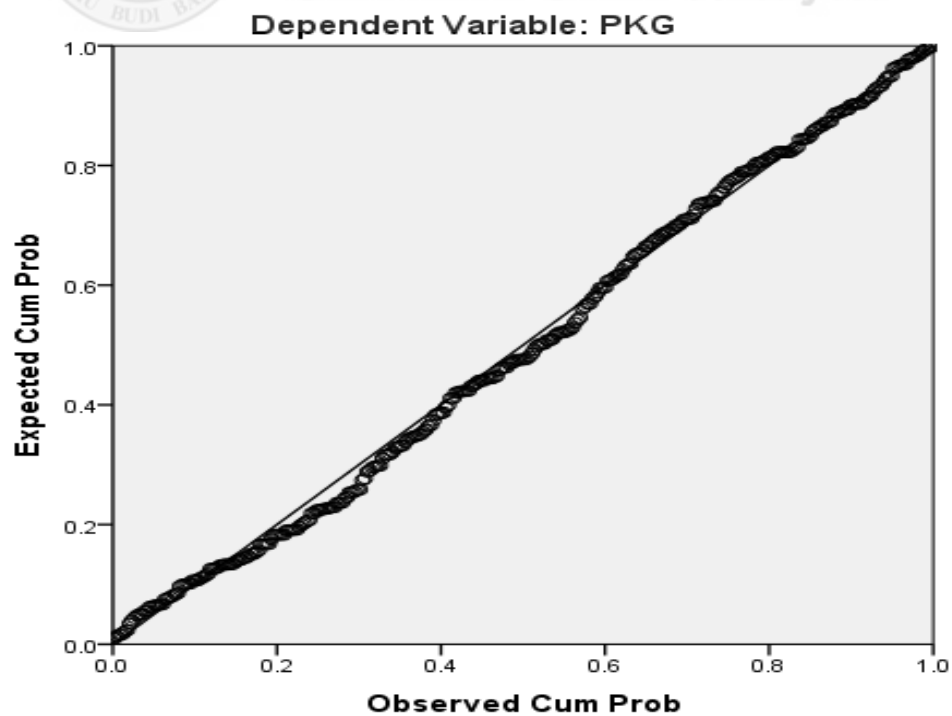
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Pembolehubah Gaya Kepimpinan dengan Prestasi Kerja Guru



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



### Lampiran B5-1 – Analisis Korelasi

Correlations		PKG	KI	KE	KS	KB
PKG	Pearson Correlation	1	.671**	.614**	.629**	.511**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	324	324	324	324	324
KI	Pearson Correlation	.671**	1	.649**	.553**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	324	324	324	324	324
KE	Pearson Correlation	.614**	.649**	1	.584**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	324	324	324	324	324
KS	Pearson Correlation	.629**	.553**	.584**	1	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	324	324	324	324	324
GK	Pearson Correlation	.511**	.481**	.403**	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	324	324	324	324	324

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran B6-1 – Analisis Regresi Linear antara Pembolehubah Bebas dan  
Pembolehubah Bersandar Kajian**

**Pembolehubah Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Prestasi Kerja Guru**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.448	.21088

a. Predictors: (Constant), KI

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.699	1	11.699	263.083	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.319	322	.044		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KI

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.842	.152		12.136	.000		
	KI	.576	.036	.671	16.220	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: PKG

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	KI
1	1	1.997	1.000	.00	.00
	2	.003	25.866	1.00	1.00

a. Dependent Variable: PKG

## Pembolehubah Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja Guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.378	.376	.22428

a. Predictors: (Constant), KE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.822	1	9.822	195.272	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.196	322	.050		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.743	.255		2.919	.004		
	KE	.850	.061	.614	13.974	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: PKG

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	KE
1	1	1.999	1.000	.00	.00
	2	.001	40.830	1.00	1.00

a. Dependent Variable: PKG

## Pembolehubah Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja Guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.394	.22093

a. Predictors: (Constant), KS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.302	1	10.302	211.060	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.717	322	.049		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.018	.157		12.836	.000		
	KS	.520	.036	.629	14.528	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: PKG

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	KS
1	1	1.997	1.000	.00	.00
	2	.003	25.580	1.00	1.00

a. Dependent Variable: PKG

## Lampiran B6-2 – Analisis Regresi Berganda

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.560	.18833

a. Predictors: (Constant), KS, KI, KE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.668	3	4.889	137.852	.000 <sup>b</sup>
	Residual	11.350	320	.035		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KS, KI, KE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.702	.214		3.279	.001		
	KI	.323	.043	.376	7.434	.000	.533	1.876
	KE	.261	.072	.189	3.641	.000	.506	1.976
	KS	.257	.039	.311	6.553	.000	.606	1.650

a. Dependent Variable: PKG

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	KI	KE	KS
1	1	3.993	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.003	34.928	.37	.13	.02	.35
	3	.003	38.501	.02	.66	.00	.58
	4	.001	67.822	.61	.21	.98	.07

a. Dependent Variable: PKG

## Lampiran B6-3 – Analisis Regresi Berganda Berhierarki

### Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.448	.21088	.450	263.083	1	322	.000	1.886
2	.706 <sup>b</sup>	.498	.495	.20169	.048	31.014	1	321	.000	
3	.707 <sup>c</sup>	.500	.495	.20167	.002	1.043	1	320	.308	

a. Predictors: (Constant), KI

b. Predictors: (Constant), KI, kb1

c. Predictors: (Constant), KI, kb1, it\_ki\_transformasi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.699	1	11.699	263.083	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.319	322	.044		
	Total	26.018	323			
2	Regression	12.961	2	6.480	159.309	.000 <sup>c</sup>
	Residual	13.058	321	.041		
	Total	26.018	323			
3	Regression	13.003	3	4.334	106.568	.000 <sup>d</sup>
	Residual	13.015	320	.041		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KI

c. Predictors: (Constant), KI, kb1

d. Predictors: (Constant), KI, kb1, it\_ki\_transformasi



Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.842	.152		12.136	.000		
KI	.576	.036	.671	16.220	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	1.459	.161		9.090	.000		
KI	.444	.041	.516	10.699	.000	.671	1.490
kb1	.222	.040	.269	5.569	.000	.671	1.490
3 (Constant)	1.315	.214		6.142	.000		
KI	.478	.054	.557	8.922	.000	.401	2.491
kb1	.224	.040	.271	5.616	.000	.669	1.494
it_ki_transf ormasi	-.026	.025	-.058	-1.021	.308	.481	2.080

a. Dependent Variable: PKG

Excluded Variables <sup>a</sup>							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 kb1	.269 <sup>b</sup>	5.569	.000	.297	.671	1.490	.671
it_ki_trans formasi	-.041 <sup>b</sup>	-.691	.490	-.039	.482	2.075	.482
2 it_ki_trans formasi	-.058 <sup>c</sup>	-1.021	.308	-.057	.481	2.080	.401

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KI

c. Predictors in the Model: (Constant), KI, kb1

# **Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru**

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.614 <sup>a</sup>	.378	.376	.22428	.378	195.272	1	322	.000	
2	.679 <sup>b</sup>	.461	.458	.20897	.084	49.890	1	321	.000	
3	.686 <sup>c</sup>	.471	.466	.20744	.010	5.763	1	320	.017	2.118

a. Predictors: (Constant), KE

b. Predictors: (Constant), KE, kb1

c. Predictors: (Constant), KE, kb1, it\_ke\_transformasi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.822	1	9.822	195.272	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.196	322	.050		
	Total	26.018	323			
2	Regression	12.001	2	6.000	137.406	.000 <sup>c</sup>
	Residual	14.018	321	.044		
	Total	26.018	323			
3	Regression	12.249	3	4.083	94.884	.000 <sup>d</sup>
	Residual	13.770	320	.043		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KE

c. Predictors: (Constant), KE, kb1

d. Predictors: (Constant), KE, kb1, it\_ke\_transformasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.743	.255		2.919	.004		
KE	.850	.061	.614	13.974	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	.562	.239		2.355	.019		
KE	.608	.066	.440	9.200	.000	.734	1.363
kb1	.279	.039	.338	7.063	.000	.734	1.363
3 (Constant)	.194	.282		.688	.492		
KE	.705	.077	.510	9.160	.000	.534	1.872
kb1	.277	.039	.336	7.086	.000	.734	1.363
it_ke_transf ormasi	-.165	.069	-.120	-2.401	.017	.667	1.499

a. Dependent Variable: PKG

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 kb1	.338 <sup>b</sup>	7.063	.000	.367	.734	1.363	.734
it_ke_transf ormasi	-.124 <sup>b</sup>	-2.316	.021	-.128	.667	1.499	.667
2 it_ke_transf ormasi	-.120 <sup>c</sup>	-2.401	.017	-.133	.667	1.499	.534

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KE

c. Predictors in the Model: (Constant), KE, kb1

# Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transformasi Terhadap Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.394	.22093	.396	211.060	1	322	.000	2.115
2	.689 <sup>b</sup>	.474	.471	.20639	.079	47.960	1	321	.000	
3	.690 <sup>c</sup>	.476	.471	.20634	.002	1.167	1	320	.281	

a. Predictors: (Constant), KS

b. Predictors: (Constant), KS, kb1

c. Predictors: (Constant), KS, kb1, it\_ks\_transformasi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.302	1	10.302	211.060	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.717	322	.049		
	Total	26.018	323			
2	Regression	12.345	2	6.172	144.900	.000 <sup>c</sup>
	Residual	13.674	321	.043		
	Total	26.018	323			
3	Regression	12.394	3	4.131	97.039	.000 <sup>d</sup>
	Residual	13.624	320	.043		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KS

c. Predictors: (Constant), KS, kb1

d. Predictors: (Constant), KS, kb1, it\_ks\_transformasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.018	.157		12.836	.000		
KS	.520	.036	.629	14.528	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	1.478	.166		8.886	.000		
KS	.381	.039	.460	9.739	.000	.733	1.364
kb1	.270	.039	.327	6.925	.000	.733	1.364
3 (Constant)	1.436	.171		8.418	.000		
KS	.390	.040	.472	9.743	.000	.698	1.432
kb1	.273	.039	.331	6.989	.000	.729	1.372
it_ks_transformasi	-.027	.025	-.046	-1.080	.281	.909	1.100

a. Dependent Variable: PKG

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 kb1	.327 <sup>b</sup>	6.925	.000	.361	.733	1.364	.733
it_ks_transformasi	-.023 <sup>b</sup>	-.512	.609	-.029	.914	1.094	.914
2 it_ks_transformasi	-.046 <sup>c</sup>	-1.080	.281	-.060	.909	1.100	.698

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KS

c. Predictors in the Model: (Constant), KS, kb1

# **Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Intelektual dan Prestasi Kerja Guru**

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.448	.21088	.450	263.083	1	322	.000	
2	.681 <sup>b</sup>	.464	.461	.20835	.015	8.865	1	321	.003	
3	.683 <sup>c</sup>	.466	.461	.20835	.002	1.005	1	320	.317	1.781

a. Predictors: (Constant), KI

b. Predictors: (Constant), KI, kb2

c. Predictors: (Constant), KI, kb2, it\_ki\_transaksi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.699	1	11.699	263.083	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.319	322	.044		
	Total	26.018	323			
2	Regression	12.084	2	6.042	139.186	.000 <sup>c</sup>
	Residual	13.934	321	.043		
	Total	26.018	323			
3	Regression	12.128	3	4.043	93.127	.000 <sup>d</sup>
	Residual	13.891	320	.043		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KI

c. Predictors: (Constant), KI, kb2

d. Predictors: (Constant), KI, kb2, it\_ki\_transaksi

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.842	.152		12.136	.000		
KI	.576	.036	.671	16.220	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	1.803	.150		11.985	.000		
KI	.349	.084	.406	4.159	.000	.175	5.721
kb2	.236	.079	.291	2.977	.003	.175	5.721
3 (Constant)	1.654	.212		7.799	.000		
KI	.385	.091	.448	4.220	.000	.148	6.755
kb2	.239	.079	.294	3.006	.003	.175	5.726
it_ki_trans aksi	-.026	.026	-.060	-1.002	.317	.461	2.170

a. Dependent Variable: PKG

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 kb2	.291 <sup>b</sup>	2.977	.003	.164	.175	5.721	.175
it_ki_transaksi	-.055 <sup>b</sup>	-.903	.367	-.050	.461	2.168	.461
2 it_ki_transaksi	-.060 <sup>c</sup>	-1.002	.317	-.056	.461	2.170	.148

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KI

c. Predictors in the Model: (Constant), KI, kb2

# **Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Emosi dan Prestasi Kerja Guru**

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.614 <sup>a</sup>	.378	.376	.22428	.378	195.272	1	322	.000	
2	.705 <sup>b</sup>	.497	.494	.20187	.120	76.431	1	321	.000	
3	.714 <sup>c</sup>	.510	.506	.19953	.013	8.586	1	320	.004	1.851

a. Predictors: (Constant), KE

b. Predictors: (Constant), KE, kb2

c. Predictors: (Constant), KE, kb2, it\_ke\_transaksi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.822	1	9.822	195.272	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.196	322	.050		
	Total	26.018	323			
2	Regression	12.937	2	6.468	158.724	.000 <sup>c</sup>
	Residual	13.082	321	.041		
	Total	26.018	323			
3	Regression	13.279	3	4.426	111.178	.000 <sup>d</sup>
	Residual	12.740	320	.040		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KE

c. Predictors: (Constant), KE, kb2

d. Predictors: (Constant), KE, kb2, it\_ke\_transaksi



Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.743	.255		2.919	.004		
KE	.850	.061	.614	13.974	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	.861	.229		3.751	.000		
KE	.448	.071	.324	6.273	.000	.587	1.704
kb2	.367	.042	.452	8.742	.000	.587	1.704
3 (Constant)	.437	.269		1.623	.106		
KE	.551	.079	.398	6.988	.000	.471	2.121
kb2	.374	.042	.460	9.002	.000	.585	1.710
it_ke_transaksi	-.187	.064	-.140	-2.930	.004	.672	1.487

a. Dependent Variable: PKG

Excluded Variables <sup>a</sup>							
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
						Tolerance	Minimum Tolerance
1	kb2	.452 <sup>b</sup>	8.742	.000	.439	.587	.587
	it_ke_transaksi	-.115 <sup>b</sup>	-2.152	.032	-.119	.675	.675
2	it_ke_transaksi	-.140 <sup>c</sup>	-2.930	.004	-.162	.672	.471

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KE

c. Predictors in the Model: (Constant), KE, kb2

# **Pengaruh Interaksi Moderasi Kepimpinan Transaksi Terhadap Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Prestasi Kerja Guru**

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.394	.22093	.396	211.060	1	322	.000	1.849
2	.736 <sup>b</sup>	.542	.540	.19260	.146	102.711	1	321	.000	
3	.742 <sup>c</sup>	.550	.546	.19127	.008	5.464	1	320	.020	

a. Predictors: (Constant), KS

b. Predictors: (Constant), KS, kb2

c. Predictors: (Constant), KS, kb2, it\_ks\_transaksi

d. Dependent Variable: PKG

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.302	1	10.302	211.060	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.717	322	.049		
	Total	26.018	323			
2	Regression	14.112	2	7.056	190.220	.000 <sup>c</sup>
	Residual	11.907	321	.037		
	Total	26.018	323			
3	Regression	14.312	3	4.771	130.398	.000 <sup>d</sup>
	Residual	11.707	320	.037		
	Total	26.018	323			

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors: (Constant), KS

c. Predictors: (Constant), KS, kb2

d. Predictors: (Constant), KS, kb2, it\_ks\_transaksi

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.018	.157		12.836	.000		
KS	.520	.036	.629	14.528	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	1.330	.153		8.698	.000		
KS	.320	.037	.387	8.655	.000	.714	1.401
kb2	.368	.036	.453	10.135	.000	.714	1.401
3 (Constant)	1.226	.158		7.741	.000		
KS	.333	.037	.402	8.964	.000	.698	1.432
kb2	.386	.037	.475	10.468	.000	.683	1.464
it_ks_transa ksi	-.054	.023	-.094	-2.338	.020	.876	1.141

a. Dependent Variable: PKG

Excluded Variables <sup>a</sup>							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 kb2	.453 <sup>b</sup>	10.135	.000	.492	.714	1.401	.714
it_ks_transa ksi	-.007 <sup>b</sup>	-.150	.881	-.008	.915	1.092	.915
2 it_ks_transa ksi	-.094 <sup>c</sup>	-2.338	.020	-.130	.876	1.141	.683

a. Dependent Variable: PKG

b. Predictors in the Model: (Constant), KS

c. Predictors in the Model: (Constant), KS, kb2